



Gestión de proyectos en la intendencia nacional de sistemas
informáticos de la Sunat, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Cristhian Bruno Sánchez López

ASESOR:

Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Control

PERÚ - 2017

Página del Jurado

Presidente

Secretario

Vocal

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y la fortaleza para continuar con los estudios, seguido de mi familia la cual siempre me apoyaron con su paciencia y comprensión.

Agradecimiento

Con todo mi corazón agradezco a Dios, mi patria, mi familia y a mis profesores por acompañarme y darme fuerzas para superar los obstáculos, el apoyo incondicional y darme los conocimientos obtenidos gracias a su dedicación y enseñanzas.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Cristhian Bruno Sánchez López, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 10285361, respectivamente, con la tesis titulada Gestión de Proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos de la SUNAT del año 2017, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestras acciones se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 4 de junio del 2017

Br. Cristhian Bruno Sánchez López

Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis Gestión de Proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos de la SUNAT del año 2017, elaborada con el propósito de obtener el grado académico de magíster en Gestión Pública.

En el presente trabajo, se estudia la relación Gestión Pública y Haga clic o pulse aquí para escribir texto.. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al Marco metodológico; El capítulo III, describe resultados; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Espero la valoración que corresponda a la presente investigación, así como me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento, lo que redundará en beneficio del personal de la empresa.

Los Olivos, 4 de junio del 2017

Br. Cristhian Bruno Sánchez López

Lista de contenido

Pagina del jurado.	ii
Dedicatoria.	iii
Agradecimiento.	iv
Declaratoria de autenticidad.	v
Presentacion.	vi
Lista de contenido.	vii
Resumen.	xii
Abstract.	xiv
I. Introducción.	16
1.1 Antecedentes	17
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	24
1.3 Justificación	57
1.4 Problema	58
1.5 Objetivos	61
II. Marco metodológico	63
2.1 Variables	64
2.2 Operacionalización de variables	65
2.3 Método de la investigación.	66
2.4 Tipo de Investigación	67
2.5 Diseño de la Investigación.	68
2.6 Población de estudio	68
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	67
2.8 Métodos de análisis de datos	73
2.9 Aspectos éticos	74
III. RESULTADOS	75
IV. DISCUSIÓN	90
V. CONCLUSIONES.	93
VI. RECOMENDACIONES	97
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	100
VIII. ANEXOS.	104
Anexo A: Matriz de Consistencia	106

Anexo B: Matriz de Datos	109
Anexo C: Instrumentos	118
Anexo D: Formato de validacion de instrumento	120
Anexo E: Artículo Científico	128
Anexo F: Acta de Aprobación de originalidad de Tesis - Turnitin	136

Lista de tablas

Tabla 1.	Evolución de gestión de proyectos	24
Tabla 2.	Operacionalización de la variable	66
Tabla 3.	Población de Estudio – Profesionales.	68
Tabla 4.	Escala de medición: Variable (1) Gestión de Proyectos	69
Tabla 5.	<i>Escala de medición: Variable (X) Estilos Parentales</i>	70
Tabla 6.	Niveles de Estilos Parentales	70
Tabla 7.	Niveles de las dimensiones de la variable (X) Gestión de Proyectos	71
Tabla 8.	Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable (X) Clima Organizacional	71
Tabla 9.	Expertos validadores de los instrumentos	72
Tabla 10.	Criterios de evaluación por expertos	72
Tabla 11.	Alfa de Cronbach: Variable (X) Gestión de Proyectos.	73
Tabla 12.	Descripción de los Niveles de la Gestión de Proyectos	76
Tabla 13.	Descripción de los niveles de la gestión de proyectos dimensiones agrupadas.	77
Tabla 14.	Descripción de los niveles de la gestión de la integración.	78
Tabla 15.	Descripción de los niveles de la gestión del alcance.	80
Tabla 16.	Descripción de los niveles de la gestión del tiempo.	81
Tabla 17.	Descripción de los niveles de la gestión de costos.	82
Tabla 18.	Descripción de los niveles de la gestión de calidad.	84
Tabla 19.	Descripción de los niveles de la gestión de los recursos humanos.	85
Tabla 20.	Descripción de los niveles de la gestión de las comunicaciones.	87
Tabla 21.	Descripción de los niveles de la gestión de riesgos.	88

Lista de figuras

Figura 1.	Contexto de la dirección de proyectos	31
Figura 2.	Relaciones entre portafolios, programas y proyectos	32
Figura 3.	La restricción triple (tradicional) de proyectos	37
Figura 4.	Las restricciones del proyecto	37
Figura 5.	Ciclo de vida de distintos proyectos	38
Figura 6.	Ciclo de vida del proyecto	38
Figura 7.	Grupo de procesos	39
Figura 8.	Leyenda del diagrama de flujo de datos	40
Figura 9.	Descripción General de la Gestión de la Integración del Proyecto	41
Figura 10	Descripción General de la Gestión del Alcance del Proyecto	44
Figura 11	Descripción General de la Gestión del Tiempo del Proyecto.	46
Figura 12	Descripción General de la Planificación	47
Figura 13	Descripción General de la Gestión de los Costos del Proyecto	49
Figura 14	Descripción General de la Gestión de la Calidad del Proyecto	51
Figura 15	Descripción General de la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto	53
Figura 16	Descripción General de la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	55
Figura 17	Descripción General de la Gestión de los Riesgos del Proyecto	56
Figura 18.	Dimensiones de la gestión de proyectos	76
Figura 19.	Niveles de la Gestión de proyectos.	77
Figura 20.	Niveles de la Gestión de la Integración	79
Figura 21.	Niveles de la Gestión del alcance	80
Figura 22.	Niveles de la Gestión del tiempo	81

Figura 23.	Niveles de la Gestión de costos	83
Figura 24.	Niveles de la Gestión de calidad	84
Figura 25.	Niveles de la Gestión de recursos humanos	86
Figura 26.	Niveles de la Gestión de las comunicaciones	87
Figura 27.	Niveles de la Gestión de riesgos	89

Resumen

El presente estudio se realizó en la intendencia nacional de sistemas informáticos de la SUNAT. El objetivo fue determinar una manera de mejorar los procesos del desarrollo de proyectos en base a importantes áreas del conocimiento tales como: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones y riesgos. Por este motivo, el concepto de gestión de proyectos ha tomado mucha importancia para aquellas organizaciones modernas, a través del Marco Teórico conoceremos las diferentes metodologías de gestión de proyectos, con la información obtenida se procede a realizar un análisis cualitativo e interpretación de los resultados y se elabora una propuesta de mejora de la Gestión de Proyectos, bajo normas y estándares de calidad en la gestión de los proyectos del Project Management Institute (PMI) y la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos de las cuales al analizar el PMBOK se determina como se debe personalizar en base a la organización, utilizando diferentes técnicas y herramientas por cada área de conocimiento. En el desarrollo de esta tesis se aplicó una encuesta a una muestra representativa de la organización. Con el cual, de los resultados obtenidos, se determinó las principales falencias que presentan los proyectos en las diferentes áreas de conocimiento que involucra la gestión.

Específicamente, la necesidad de la empresa es conseguir un manejo eficiente de sus proyectos y de los recursos asignados a los mismos. Asimismo, requiere de la optimización de la asignación de tareas al recurso humano capacitado, en base al perfil de conocimiento que poseen.

De allí entonces, surge la motivación de desarrollar una solución que permita gestionar y planificar eficientemente la utilización de las horas hombre para la realización de proyectos y mejorar así principalmente la gestión de riesgos que es la principal debilidad de los proyectos que se realizan.

A continuación, se diseñó el Modelo de Gestión de Proyectos para el Subsector de las empresas, el cual establece las principales técnicas y herramientas de cada una de las áreas del conocimiento, con la finalidad de que el personal de proyectos

pueda utilizarlas en la iniciación, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre de proyectos. Al realizar la validación del modelo de gestión de proyectos diseñado como prueba piloto en una empresa del subsector, se logró evaluar la utilidad y aplicación de las diferentes técnicas y herramientas propuestas.

Palabras claves: gestión de proyectos, PMBOK, áreas de conocimiento, gestión de riesgo, PMI.

Abstract

The present study was carried out in the national department of SUNAT computer systems. The objective was to determine a way to improve the processes of project development based on important areas of knowledge such as: integration, scope, time, cost, quality, human resources, communications and risks. For this reason, the concept of project management has become very important for those modern organizations, through the Theoretical Framework we will know the different methodologies of project management, with the information obtained we proceed to perform a qualitative analysis and interpretation of the results and A proposal for improvement of the Project Management is developed, under norms and standards of quality in the management of the Project Management Institute (PMI) projects and the Guide of the Fundamentals for Project Management of which when analyzing the PMBOK Determines how it should be customized based on the organization, using different techniques and tools for each area of knowledge. In the development of this thesis a survey was applied to a representative sample of the organization. With which, of the obtained results, it was determined the main shortcomings that the projects present in the different areas of knowledge that involves the management.

Specifically, the need for the company is to efficiently manage its projects and the resources allocated to them. Likewise, it requires the optimization of the assignment of tasks to the trained human resource, based on the knowledge profile that they possess.

Hence the motivation to develop a solution that allows to manage and plan efficiently the use of man hours for the realization of projects and to improve mainly the risk management that is the main weakness of the projects that are carried out.

Next, the Project Management Model for the Business Sub-Sector was designed, which establishes the main techniques and tools of each of the areas of knowledge, so that project staff can use them in the initiation, Planning, execution, monitoring, control and closure of projects. When validating the project management model

designed as a pilot test in a company in the subsector, it was possible to evaluate the utility and application of the different techniques and tools proposed.

Keywords: project management, PMBOK, areas of knowledge, risk management, PMI.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Internacionales

Hidalgo (2013) Modelo de gestión y administración de proyectos operacionales, Maestro en gestión y dirección de empresas, Santiago de Chile, Chile. Elaborar un procedimiento para la gestión y administración de proyectos operacionales, Contar con una metodología que permita estandarizar la gestión para la ejecución de los diferentes proyectos. La presente metodología permite estandarizar la gestión de los proyectos de ejecución, de aquellos que se desarrollan actualmente en Minera Spence, generando una correcta y regular portabilidad del desempeño en materia de: salud y seguridad, avance físico y evolución de los costos del proyecto. Busca delinear el ciclo regular y estandarizado para la ejecución de proyectos operacionales, partiendo por detallar las interacciones entre los distintos equipos identificados en base a la estructura organizacional presentada de esta manera se establecerán los diagramas funcionales de los distintos equipos y sus entregables para garantizar el cumplimiento con los estándares de gestión de proyectos declarados por el PMI. La presente metodología permite estandarizar la gestión de los proyectos de ejecución, en particular de aquellos que se desarrollan actualmente en Minera Spence, generando una correcta y regular reportabilidad del desempeño en materia de: salud y seguridad, avance físico y evolución de los costos del proyecto percepción.

Bastidas (2016) Análisis y evaluación de la gestión de proyectos de inversión del sistema nacional de transmisión eléctrica del Ecuador realizados entre los años 2010 y 2014 y propuesta de mejoramiento de la dirección de proyectos, Maestro en Gerencia Empresarial, Quito, Ecuador. Gestión de Proyectos de inversión del Sistema Nacional de Transmisión Eléctrica del Ecuador. Dificultades que han generado desvíos de costo y tiempo en la gestión de los proyectos que incluyen los continuos cambios en el Sector Eléctrico del Ecuador. La metodología se basó en el método cualitativo de Delphi que tiene como pilar fundamental el juicio intuitivo de expertos con la información obtenida se procede a realizar un análisis cualitativo e interpretación de los resultados y se elabora una propuesta de mejora de la

Gestión de Proyectos, bajo normas y estándares de calidad en la gestión de los proyectos del Project Management Institute (PMI). Una de las debilidades encontradas en el análisis de los parámetros descritos en la encuesta y las entrevistas que tienen mucho peso representa la baja capacitación y conocimiento en relación a un modelo metodológico para la gestión en proyectos que poseen los profesionales que gestionan los proyectos. El modelo propuesto puede ayudar a los gerentes y directores de proyectos a establecer una forma organizada de manejar los proyectos de infraestructura, asegurando su calidad, mitigando los riesgos y por ende traer beneficio para la empresa.

Illescas (2013) Evaluación del modelo de gestión del proyecto emblemático nacional unidades educativas del milenio y su impacto de la política pública educativa. Caso Ecuador-Cotopaxi del 2008 al 2012., Maestría en alta Gerencia, Quito, Ecuador. El objetivo de este proyecto es evaluar el modelo de gestión de las Unidades Educativas del Milenio (UEM) y su impacto de la política pública educativa. los resultados obtenidos por el evaluador reflejan apreciaciones y análisis personales de las condiciones en que se encuentra la Unidad Educativa del Milenio en función de los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización. Se utilizaron las técnicas de observación directa, entrevistas dirigidas basado en un instrumento de evaluación del modelo EFQM de excelencia. Una vez cumplido con la evaluación del modelo de gestión de las Unidades Educativas del Milenio en función de los nueve criterios del modelo EFQM de excelencia, intervienen las conclusiones, recomendaciones y propuestas de mejora que son de gran interés para que las autoridades del Ministerio de Educación y autoridades de la Unidad Educativa del Milenio caso de estudio, fácilmente tomen las decisiones y correctivos necesarios más convenientes con el fin de mejorar el sistema educativo del país.

Arevalillo (2015) Gestión de proyectos, control de calidad y categorización de errores a partir del proceso de revisión, Doctorado en Gestión de Proyectos, Málaga, España. La gestión de proyectos toca muchas áreas más allá de la prestación del servicio en sí, puesto que para que este tenga lugar se precisa la conjunción de numerosos recursos humanos y técnicos, y de otras circunstancias tangenciales del propio funcionamiento de este sector: desde la formación de los

futuros traductores a la implantación de automatizaciones que permiten alcanzar una mayor productividad y aliviar las tareas repetitivas de un profesional bajo la etiqueta común de control de calidad. La gestión de proyectos de traducción es el eje central de los servicios profesionales de traducción, por lo que se presenta información para generar un todo cercano y directo para profesionales y estudiantes. La gestión de proyectos supone el eje central de los servicios profesionales de traducción, y de su implantación correcta en el flujo de trabajo dependen el éxito o el fracaso de una empresa de traducción. Efectivamente, la disparidad de las actividades que entran en juego en la traducción moderna acarrea una división de los trabajos muy estructurada, pautada e interdependiente. La evaluación del control de calidad, sobre todo en las fases de revisión y corrección, tiene un peso enorme dentro de todos los procesos que configuran un proyecto de traducción. El análisis de estas evaluaciones permite estructurar patrones de error habituales de forma que sea factible afrontar las deficiencias en esas áreas y así abordar las distintas acciones formativas que permitan reducir la posibilidad de error.

Delgado (2014) Elaboración de un modelo de gestión de riesgos basado en la metodología de gestión de proyectos para el proceso de implantación de software financiero, fiduciario y de inversión en la empresa gestor inc s.a., Sangolqui, Ecuador. Elaborar una gestión de riesgos basado en la metodología de gestión de proyectos para el proceso de implantación de software financiero, fiduciario y de inversión para la empresa Gestor Inc. s.a. Es posible asegurar que los riesgos en el proceso e implantación del software financiero fiduciario y de inversión en la empresa gestor Inc s.a. serán mejor enfrentados usando un modelo de gestión de riesgos. La metodología se fundamenta en la ejecución de un proyecto que tiene como objetivos principales la definición de requerimientos específicos de modificaciones/adiciones, la entrega, estabilización y puesta en producción de la aplicación modificada en los equipos acordados con el cliente y la capacitación en el uso y administración de la aplicación esto se llevó mediante un trabajo conjunto, basado en roles y responsabilidades correctamente definidos. El método de gestión de riesgos elaborado cumple con los objetivos planteados en la investigación y su aplicación ha sido importante para obtener datos para su ajustes y empleo definitivo

en el que se establecen mecanismos para la identificación de riesgos. Se recomienda la implementación de la metodología de gestión de riesgos para este y futuros proyectos.

Texeira (2014) Optimización en el proceso de gestión de proyectos de consultoría de ingeniería., Maestría en ingeniería de negocios con tecnologías de información, Santiago de Chile, Chile. El objetivo consiste en encontrar una planificación factible, es decir, una asignación de tiempos de inicio para cada una de las tareas, que minimice el makespan (C_{max}) o tiempo de finalización de la última tarea. El problema del RCPSP, corresponde a un tipo de problema de planificación de tareas, el cual, a su vez, es un problema de optimización con ciertas características. El RCPSP se representa a través de un grafo conocido como grafo disyuntivo. Para solucionar el RCPSP se han utilizado diversos enfoques, los cuales se pueden clasificar como métodos exactos y métodos heurísticos. Como se explica en la introducción PMI: PMBoK es un documento que incluye las mejores prácticas relacionadas al control y gestión de proyectos, recopiladas del éxito de muchas empresas, tanto así que se ha convertido en un estándar avalado por la ANSI. El mismo hace énfasis en el rediseño de los procesos internos de Control, con el fin de incorporar nuevos procesos y tecnologías. Busca, mejorar la planificación, gestión, administración y seguimiento de todos sus proyectos de telecomunicaciones de forma óptima y eficiente. Se alcanzarán entonces mejores resultados, tangibles y medibles, tanto para la empresa como para su principal cliente.

Nacionales

Gordillo (2014) Evaluación de la gestión de proyectos en el sector construcción del Perú, Maestría en diseño, gestión y dirección de proyectos, Piura, Perú. Conocer las características y causas principales de la problemática que viene atravesando la gestión de proyectos en las empresas constructoras del Perú. Cómo se desarrolla, actualmente, la planificación y control de proyectos en las empresas constructoras del Perú. La presente investigación es analítica o crítica, siendo de nivel aprehensivo o comparativo. Es analítica o crítica porque es más compleja que

la investigación descriptiva, permitiendo evaluar comparaciones entre las variables y análisis de las características individuales. La gestión de proyectos de construcción en el Perú se desarrolla por ingenieros quienes desempeñan el rol de líderes de proyectos, destacando en sus cargos por ser buenos profesionales, buenos comunicadores, y buenos planificadores. Corresponde a ellos la motivación de su equipo de trabajo, el establecimiento de metas, y de un presupuesto para el arranque del proyecto. Se recomienda a las empresas constructoras el gestionar los proyectos con una visión holística, desde su concepción hasta la satisfacción de los clientes. Al incorporar el aspecto mercadológico pueden mejorarse los futuros proyectos que la organización realice y con ella la rentabilidad de la organización.

Delgado (2012) Metodología practica para la gestión y administración en proyectos de construcción para micro y pequeñas empresas, Maestría en gestión y administración de la construcción, Lima, Perú. Identificar las prácticas comunes que se utilizan actualmente para el desarrollo de sus proyectos constructivos, que permite identificar las oportunidades de mejora de la empresa, además el poder establecer los procesos y procedimientos para la planeación y ejecución de sus proyectos. El escaso conocimiento de metodologías de administración en las pequeñas y micro empresas de construcción, nace la necesidad de elaborar una metodología práctica para la gestión y administración de proyectos de construcción, en base a la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK). La guía propuesta debe servir para realizar una buena planificación y control del proyecto, visualizar todas las fases, actividades y tareas a realizar, además de prever los riesgos que pueda tener durante su planeación y posterior ejecución. Al ser la empresa en estudio una empresa mediana dedicada al diseño y construcción de obras civiles, como muchas otras en el país es necesario preparar la documentación y herramientas necesarias para realizar la planificación mediante la Administración de Proyectos; con la finalidad de realizar controles oportunos de acuerdo a un plan de ejecución del proyecto para lograr su finalización en el tiempo previsto, dentro del presupuesto y con la calidad requerida. Se recomienda que utilicen la Metodología de Gestión y Administración para Proyectos de Construcción basados en el PMBOK, con la finalidad de garantizar que sus futuros proyectos

logren el éxito previsto en cuanto al alcance, costo y tiempo considerados.

Dávila W (2013) Implementación de la oficina de gestión de proyectos en una empresa de distribución eléctrica estatal, Maestría en Diseño, gestión y dirección de proyectos, Piura, Perú. Implementar y/o mejorar la oficina de gestión de proyectos en las empresas de distribución eléctrica de administración estatal, contando con un modelo de alineamiento estratégico acorde a las exigencias de la normativa SNIP, que permita optimizar las inversiones, obteniendo mejor rentabilidad. El Problema radica en que las inversiones realizadas por las Empresas de Distribución Eléctrica del estado peruano, no son las más óptimas, lo cual se refleja en su bajo crecimiento económico. Dentro de las responsabilidades asignadas a la Oficina de Gestión de Proyectos, debe tener especial énfasis la Evaluación Técnica – Económica de los proyectos, con la determinación de la factibilidad del mismo. De acuerdo a estos resultados, la Oficina de Gestión de Proyectos orientará a la alta dirección de la empresa, respecto a los proyectos a implementar, estableciendo su prioridad. Al contar con la Oficina de Gestión de Proyectos, las Empresas de Distribución Eléctrica contarían con personal calificado en Proyectos de Inversión, por lo que las inversiones programadas anualmente serían las más optimizadas y se ejecutarían dentro de lo planificado, lo cual se reflejaría en el cumplimiento de las metas anuales programadas y en el incremento de la rentabilidad. Implementar la Oficina de Gestión de Proyectos, considerando la cantidad y especialidad de profesionales acorde a la necesidad de la empresa.

Benites, Chuquiure, Quiroz (2015) Propuesta de diseño y despliegue de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en una entidad bancaria peruana para los proyectos de desarrollo de sistema. Maestría en dirección de sistemas y tecnologías de información. Lima, Perú. El objetivo es que las actividades propias de gestión de proyectos no se incluyan en el proceso de desarrollo del software, lo que permitirá, se tenga una visión amplia de los avances, problemas y necesidades de cada proyecto. Reformulación de cuáles deberían ser los proyectos estratégicos de la organización, lo que provoca que algunos proyectos se vean obligados a ser suspendidos temporal o definitivamente con la finalidad de dar prioridad a alcanzar los objetivos estratégicos y mantener la competitividad en el mercado. Se revisa los

conceptos generales de entidades bancarias, tecnologías de información, desarrollo de sistemas, Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), modelo de madurez y gestión de proyectos, toma como fuente de información a William Casey y Wendy Peck, a Gerarld Hill y la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Implementación de una oficina de gestión de proyectos orientada a mejorar la gestión de proyectos de desarrollo de sistemas. Ante esta situación, es de vital importancia que las instituciones bancarias cuenten con una estructura sólida que les permita gestionar eficazmente los proyectos, es así que la PMO surge como una opción que ayudará a la alta gerencia a alcanzar sus objetivos.

López, Taboada, Tueros (2017) Dirección del Proyecto: Ampliación de la Sub Estación Sullana con un Transformador 58/22.9/10KV - 30/17/23 MVA ONAN, Distrito y Provincia de Sullana, Maestría en Administración y Dirección de Proyectos, Lima, Perú. Demostrar si los estándares de buenas prácticas del PMI pueden ayudar a la empresa Construcciones Electromecánicas DELCROSA S.A. en controlar las fases del proyecto Ampliación de la Subestación Sullana con un Transformador 58/22.9/10KV - 30/17/23MVA ONAN, distrito y provincia de Sullana, departamento de Piura. En la actualidad DELCROSA S.A. no cuenta con una metodología en la dirección de proyectos, los cuales los viene realizando de acuerdo a su experiencia, sin dejar registros de la manera de cómo se han planificado ni de cómo se han superado obstáculos particulares de cada proyecto. Con el fin de llevar a cabo una buena dirección de este proyecto, se escogen las buenas prácticas del PMI, las cuales tienen como visión el cumplimiento de los requisitos identificados de los interesados en el proyecto, siendo sus efectos positivos la hipótesis del presente trabajo. Se verán los notables beneficios de tener una metodología al ejecutar el proyecto, el cual incluye el dejar un registro de los hechos particulares suscitados en el proyecto, además de cómo se planificó. Sirva como inspiración a diversas empresas en atreverse a dar el gran salto de implementar una metodología en sus proyectos, empezando con proyectos pequeños y luego generalizarlo midiendo y controlando sus beneficios.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

Conceptualización de la Gestión de Proyectos

Según muchos autores el origen de la Gestión o Dirección de Proyectos puede situarse a comienzos del siglo XX, considerándose la aparición de los primeros métodos. Tanto Gantt y Fayol estudiaron y analizaron de las teorías de Frederick Winslow Taylor sobre la organización científica denominado Teoría de la Administración Científica. Su trabajo es el precursor de diversas herramientas de gestión de proyectos modernas como la estructura de descomposición del trabajo y la asignación de recursos.

En 2010 se publica la quinta y actual edición de la guía PMBOK® del PMI.

Tabla 1

Evolución de Gestión de Proyectos

Año	Autor	Aportes
1856 - 1915	Frederick Taylor	Teoría de la Administración Científica
1967	Heny Gant	Diagrama de Gant
1956	American Association of Cost Engineers	El método de la Ruta Crítica (Critical Path Method, CPM)
1958	Oficina de Proyectos Especiales de la Armada norteamericana,	La técnica PERT (Program Evaluation Review Technique) para el desarrollo de su proyecto de submarino Polaris. Cinco voluntarios fundan el PMI (Project Management Institute) como una organización profesional sin fines de lucro dedicada a promover la práctica, la ciencia y la profesión de gestión de proyectos.
1969	Creación del PMI	Se aprueba el proyecto ESA para desarrollar los procedimientos y conceptos de la DP.
1981	GRUPO ESA	Publicación de los resultados del proyecto ESA en la revista Project Management Journal.
1983	GRUPO ESA	
1984	PMI	Primeras Certificaciones PMP.
1986-1987	PMI	Elaboración y publicación de documentos "Fundamentos para la Dirección de Proyectos".
1991-1996	PMI	Guía del PMBOK, 1ra. Edición.
2000	PMI	Guía del PMBOK, 2da. Edición.
2004	PMI	Guía del PMBOK, 3ra. Edición.
2008	PMI	Guía del PMBOK, 4ta. Edición.
2010	PMI	Guía del PMBOK, 5ta. Edición.

Fuente: Guillermo Montero, ideas sencillas para la gestión

Bases teóricas de Gestión de Proyectos

Teoría de la administración científica

Taylor es el fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo. El pensamiento que lo guía es la eliminación de las pérdidas de tiempo, de dinero, etc, mediante un método científico. Afirma que “el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado”. Para el empleador, el máximo de prosperidad no significa la obtención de grandes beneficios a corto plazo, sino el desarrollo de todos los aspectos de la empresa para alcanzar un nivel de prosperidad. Para el empleado, el máximo de prosperidad no significa obtener grandes salarios de inmediato, sino un desarrollo personal para trabajar eficazmente, con calidad y utilizando sus dotes personales. Taylor hace una distinción entre producción y productividad: “la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad que, depende del entrenamiento de cada uno”. Consciente de la oposición entre obreros y empleadores, da la siguiente explicación:

Existe una falsa creencia, de que un aumento de la producción traerá el desempleo. Algunos malos sistemas de administración obligan al obrero a limitar su producción para proteger sus intereses pues, cuando él aumenta su ritmo de trabajo, el patrón se las arregla para no aumentarle su salario. Hay métodos de trabajo desastrosos que desperdician los esfuerzos de los obreros que reciben poca ayuda y pocos consejos por parte de la dirección.

Taylor enunció 4 principios de administración científica:

Estudio científico del trabajo, debe ser realizado por un equipo de especialistas; ese estudio dará lugar a la creación de una oficina o servicio de métodos de trabajo. Se definirán los procesos operativos más económicos y se establecerá la cantidad de trabajo que debe realizar un obrero colocado en condiciones óptimas; si el obrero obtiene esa cantidad deberá percibir un salario muy alto.

Selección científica y entrenamiento obrero. Taylor recomienda una selección

sistemática según las aptitudes y estima que, cualquier trabajador puede resultar excelente para por lo menos un puesto de trabajo.

Unión del estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador, se trata de que los obreros apliquen la ciencia y es allí donde fracasan muchos dirigentes y no los obreros, porque los primeros no quieren cambiar sus métodos.

Cooperación entre los dirigentes y los obreros; el trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre dirigentes y obreros.

Al decir ciencia, Taylor se refiere a que la observación y la medición sistemáticas.

El trabajo de un capataz abarca funciones diferentes y para que esté bien hecho su trabajo su trabajo, este debe estar dividido entre varios especialistas, lo que significa abandonar, el principio de la unidad de mando. Taylor llama a ese sistema administración funcional. Formula el principio de la gestión por excepciones: las relaciones de producción no deben abarcar más que aquello que no respeta los estándares.

Taylor postuló que su método se aplicaba a todas las actividades humanas, no provocaba desempleo y aumentaba la remuneración y la formación profesional de los obreros.

Buscamos al hombre que conozca su oficio y pueda ser utilizado; el hombre que ha sido formado por los demás. Cuando comprendamos que nuestro deber, como nuestra oportunidad, reside en cooperar en instruir y formar este hombre competente, en lugar de buscar el hombre formado por los demás, nos hallaremos en el camino que conduce a un mayor rendimiento nacional (Carro y Caló, 2012).
La administración científica de Frederick W. Taylor

La investigación se desarrolló en base al PMI, es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto con el fin de satisfacer sus necesidades.

Carvalho y Rabechini (2011) complementan esta definición, mencionando la norma ISO 10006, que dice que el manejo del proyecto incluye la planificación, organización, supervisión y control de todos los aspectos del proyecto en un proceso continuo para lograr sus objetivos.

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)

Esta Edición suministra patrones para la dirección de proyectos individuales y define conceptos conexos con la dirección de proyectos. Describe asimismo el ciclo de vida de la dirección de proyectos y los procesos relacionados, así como el ciclo de vida del proyecto. La Guía del PMBOK® contiene el patrón, reconocido a nivel global, y la guía para la profesión de la dirección de proyectos. Por patrón se entiende un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos. Al igual que en otras profesiones, el conocimiento contenido en este patrón evolucionó a partir de las buenas prácticas reconocidas de los profesionales dedicados a la dirección de proyectos que han favorecido a su desarrollo. Las primeras dos unidades de la Guía del PMBOK® presentan una introducción de los conceptos clave en el ambiente de la dirección de proyectos. La tercera unidad resume los Grupos de Procesos y proporciona un enfoque general de las interacciones entre procesos dentro de las Áreas de Conocimiento y los cinco Grupos de Procesos. El estándar para la dirección de proyectos y presenta los procesos, las entradas y las salidas que se consideran generalmente buenas prácticas en la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces.

Generalizaciones del PMI

Existen ciertas generalizaciones implícitas en la Guía del PMBOK® que deberías tener en cuenta para ser un buen director de proyectos (DP). Algunos de estos supuestos podrán parecer poco realistas, pero los buenos DP con años de experiencia en la profesión tienen en cuenta todas estas características para alcanzar proyectos exitosos.

A continuación, se resumen las 10 generalizaciones más importantes del PMI®:

1. La empresa ha definido y utiliza políticas y procesos para la dirección de

proyectos.

2. Siempre tenemos información histórica disponible de proyectos similares, que será utilizada para planificar el futuro proyecto.
3. El DP es asignado durante el inicio del proyecto, tiene poder y autoridad, y su rol es prevenir problemas, no tratarlos.
4. Todo el trabajo y los interesados son identificados antes que comience el proyecto.
5. La estructura de desglose del trabajo es la base de toda planificación.
6. Las estimaciones de tiempo y costo no han finalizado sin un análisis de riesgo.
7. El DP define métricas para medir calidad antes de comenzar el proyecto.
8. Cada área del conocimiento tiene su plan: alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.
9. El Plan es aprobado por todos, es realista y todos están convencidos que se puede lograr.
10. Todo proyecto se cierra con lecciones aprendidas.

EL ESTÁNDAR PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS DE UN PROYECTO

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de procesos de dirección de proyectos, agrupados lógicamente. Dirigir un proyecto por lo general implica: Identificar requisitos; Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y desarrolla el proyecto; Establecer y mantener una comunicación activa con los interesados; y Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos, y los riesgos.

Las circunstancias específicas del proyecto influirán sobre las restricciones en las que el director del proyecto necesitará concentrarse y requerirán la aplicación y gestión efectivas de procesos adecuados de dirección de proyectos.

Propósito de la Guía del PMBOK®

La aceptación de la dirección de proyectos como profesión indica que la aplicación

de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas puede tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto. La Guía del PMBOK® identifica ese subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas.

“Generalmente reconocido” significa que los conocimientos y prácticas descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, y que existe consenso sobre su valor y utilidad. “Buenas prácticas” significa que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos. “Buenas prácticas” no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos; la organización y/o el equipo de dirección del proyecto son los responsables de establecer lo que es apropiado para cada proyecto concreto.

El estándar para la dirección de proyectos constituye una referencia fundamental para los programas de desarrollo profesional de la dirección de proyectos del PMI. El estándar para la dirección de proyectos continúa evolucionando junto con la profesión y por lo tanto no incluye todo; este estándar constituye una guía, más que una metodología específica. Se pueden utilizar diferentes metodologías y herramientas (p.ej., ágil, cascada, PRINCE2) para implementar el marco de la dirección de proyectos.

Además de los estándares que establecen pautas para los procesos de dirección de proyectos, el Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute sirve de guía para los profesionales de la dirección de proyectos y describe las expectativas que deberían tener respecto a sí mismos y a los demás. El Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute es claro en relación con las obligaciones básicas de responsabilidad, respeto, equidad y honestidad. Requiere que quienes se desempeñan en este ámbito demuestren compromiso con la conducta ética y profesional. Conlleva la obligación de cumplir con leyes, regulaciones, y políticas profesionales y de la organización. Dado que los profesionales provienen de culturas y orígenes diversos, el Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute se aplica a nivel mundial.

¿Qué es un Proyecto?

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto. Que sea temporal no significa necesariamente que la duración del proyecto haya de ser corta. Se refiere a los compromisos del proyecto y a su longevidad. En general, esta cualidad de temporalidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero.

Proyecto: esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Trabajo operativo: efectuar permanentemente actividades que generan un mismo producto o proveen un servicio repetitivo.

Contexto de la dirección de proyectos

Los proyectos están incluidos dentro de un contexto más amplio. En el gráfico a continuación se resume el nivel de jerarquía donde se encuentran enmarcados los proyectos.

Contexto de la dirección de proyectos



Figura 1. Contexto de la dirección de proyectos

En primer lugar, todo proyecto debería estar alineado dentro del plan estratégico de la compañía. El segundo rango de jerarquía podría ser un portafolio que puede incluir distintos programas y/o proyectos.

Un programa es un conjunto de proyectos relacionados que se gestionan en conjunto. Por ejemplo, un Programa de “Ciudad Productiva” podría estar formado por tres proyectos complementarios: “Infraestructura”, “Capacitación” y “Financiamiento”.

Cuando las organizaciones implementan de manera estructurada sus estrategias, a través de proyectos, programas y portafolios, se dice que trabajan con una Dirección de Proyectos Organizacional (OPM).

Relaciones entre Portafolios, Programas y Proyectos

La relación entre portafolios, programas y proyectos es tal que un portafolio se refiere a un conjunto de proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos. Los programas se agrupan en un portafolio y comprenden subprogramas, proyectos o cualesquiera otros trabajos que se gestionan de manera coordinada para contribuir al portafolio. Los proyectos individuales, estén o no incluidos en el ámbito de un programa, siempre se consideran parte de un portafolio. Aunque los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa, están

vinculados al plan estratégico de la organización mediante el portafolio de la misma. Como se ilustra en el Gráfico 1-1, las estrategias y prioridades de una organización se vinculan, y se establecen relaciones entre portafolios y programas, y entre programas y proyectos individuales. La planificación de la organización ejerce un impacto en los proyectos a través del establecimiento de prioridades entre los mismos teniendo en cuenta los riesgos, el financiamiento y otras consideraciones relativas al plan estratégico de la organización. La planificación de la organización puede guiar la gestión de los recursos y el apoyo a los proyectos que componen el portafolio basándose en categorías de riesgo, líneas de negocio específicas o tipos de proyectos generales, como infraestructura y mejora de los procesos.

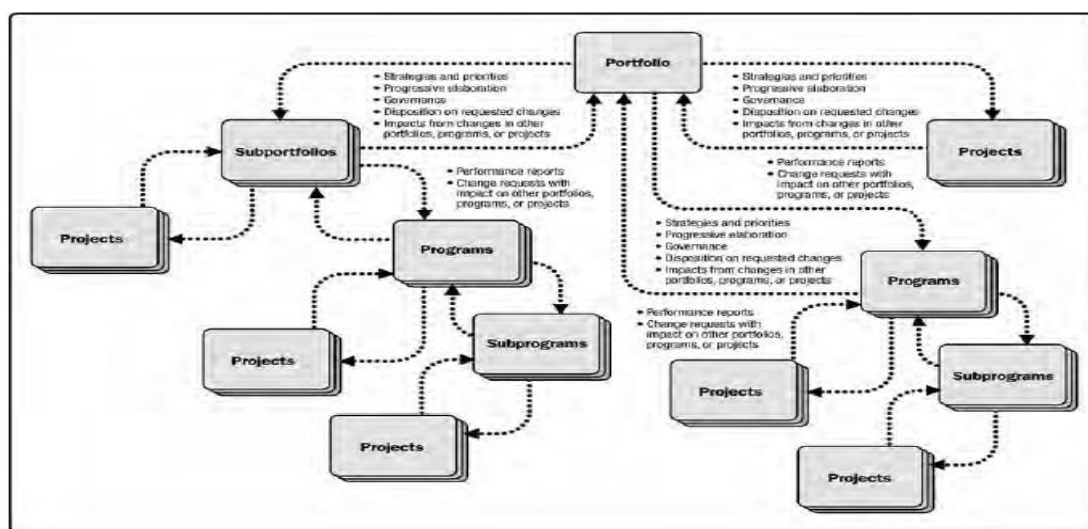


Gráfico 1-1. Interacciones entre la Dirección de Proyectos, la Dirección de Programas y la Gestión de Portafolios

Figura 2. Relaciones entre portafolios, programas y proyectos

¿Qué es la Dirección de Proyectos?

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos. Estos cinco Grupos de Procesos son: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre.

Dirigir un proyecto por lo general implica, aunque no se limita a: identificar

requisitos; abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del proyecto; establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados; gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo; equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y los riesgos.

Las características específicas del proyecto y las circunstancias pueden influir sobre las restricciones en las que el equipo de dirección del proyecto necesita concentrarse.

La relación entre estos factores es tal que, si alguno de ellos cambia, es probable que al menos otro de ellos se vea afectado. Por ejemplo, si el cronograma es acortado, a menudo el presupuesto necesita ser incrementado a fin de añadir recursos adicionales para completar la misma cantidad de trabajo en menos tiempo. Si no fuera posible aumentar el presupuesto, se podría reducir el alcance o los objetivos de calidad para entregar el resultado final del proyecto en menos tiempo y por el mismo presupuesto. Los interesados en el proyecto pueden tener opiniones diferentes sobre cuáles son los factores más importantes, creando un desafío aún mayor.

Relaciones entre Gestión de Portafolios, Dirección de Programas, Dirección de Proyectos y Dirección Corporativa de Proyectos

Para entender los conceptos de gestión de portafolios, dirección de programas y dirección de proyectos es importante reconocer las similitudes y las diferencias que existen entre cada una de estas disciplinas. También resulta útil comprender cómo se relacionan con la dirección corporativa de proyectos (OPM). OPM es un marco para la ejecución de estrategias a través de la dirección de proyectos, la dirección de programas y la gestión de portafolios, conjuntamente con una serie de prácticas organizativas, destinadas a generar de manera consistente y predecible estrategias organizacionales capaces de producir un mejor desempeño, mejores resultados y una ventaja competitiva sostenible.

La gestión de portafolios, la dirección de programas y la dirección de proyectos se

alinean o son impulsadas por las estrategias organizacionales. Sin embargo, la gestión de portafolios, la dirección de programas y la dirección de proyectos difieren en la manera en que cada una contribuye al logro de los objetivos estratégicos. La gestión de portafolios se alinea con las estrategias organizacionales mediante la selección de los programas o proyectos adecuados, el establecimiento de prioridades con respecto al trabajo a realizar y la provisión de los recursos necesarios, mientras que la dirección de programas adecua sus proyectos y componentes de programas y controla las interdependencias a fin de lograr los beneficios estipulados. La dirección de proyectos desarrolla e implementa planes para lograr un alcance determinado, que viene dado por los objetivos del programa o del portafolio al cual está vinculado, y, en último término, por las estrategias organizacionales. OPM potencia la capacidad de la organización para la consecución de los objetivos estratégicos mediante la vinculación de los principios y prácticas de la dirección de proyectos, la dirección de programas y la gestión de portafolios con los facilitadores de la organización (p.ej., prácticas estructurales, culturales, tecnológicas y de recursos humanos). Una organización mide sus capacidades para posteriormente planificar e implementar mejoras encaminadas a la adopción sistemática de las mejores prácticas.

Dirección de Programas

Un programa se define como un grupo de proyectos relacionados, subprogramas y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual. Los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionado que están fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. Un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa siempre consta de proyectos.

La dirección de programas consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a un programa para satisfacer los requisitos del mismo y para lograr unos beneficios y un control que no es posible obtener dirigiendo los proyectos de manera individual.

Los proyectos de un programa se relacionan a través del resultado común o de la capacidad colectiva. Si la relación entre los proyectos viene dada únicamente por

un cliente, vendedor, tecnología o recurso en común, el esfuerzo se debería gestionar como un portafolio de proyectos, en lugar de hacerlo como un programa.

Valor del Negocio

El valor del negocio es un concepto único para cada organización. El valor del negocio se define como el valor del negocio en su totalidad, como la suma total de sus elementos tangibles e intangibles. Como ejemplos de elementos tangibles se pueden citar los activos monetarios, los equipos, la participación de los accionistas y los servicios.

El Rol del director del Proyecto

El director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutante para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto. El rol del director del proyecto es diferente del de un gerente funcional o del de un gerente de operaciones. Por lo general, el gerente funcional se dedica a la supervisión gerencial de una unidad funcional o de negocio, mientras que la responsabilidad de los gerentes de operaciones consiste en asegurar que las operaciones de negocio se llevan a cabo de manera eficiente.

Los DP exitosos son aquellos que tienen excelentes capacidades de coordinación general y comunicación, combinando sus conocimientos, su capacidad de gestión y sus habilidades interpersonales.

Entre las habilidades interpersonales más importantes del DP podemos mencionar: liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, toma de decisiones, conocimientos y negociación.

Fundamentos para la Dirección de Proyectos

La Guía del PMBOK® constituye el estándar para dirigir la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, en diversos tipos de industrias. El estándar para la dirección de proyectos, describe los procesos de la dirección de proyectos que se

utilizan para dirigir el proyecto hacia un resultado más exitoso.

Este estándar es específico para el ámbito de la dirección de proyectos y se interrelaciona con otras disciplinas de la dirección de proyectos como la dirección de programas y la gestión de portafolios.

Objetivos del proyecto y las restricciones

Las principales características de los objetivos de un proyecto son los siguientes:

Se establecen al Inicio

Se perfeccionan durante la Planificación

Son responsabilidad del director del Proyecto

Son claros, alcanzables y transferibles

¿Cómo sabemos si el proyecto está completo? Simplemente, tenemos que analizar si se cumplieron los objetivos.

¿Te diste cuenta que la palabra “alcanzables” estaba subrayada? En varias organizaciones se aplica una mala práctica de colocar objetivos irrealistas e inalcanzables para que las personas se esfuercen más. Por ejemplo, “le dije que debe vender 100 unidades para que venda por los menos 50, porque si le decía 50 luego vendía 25. Este tipo de política lo único que hace es bajar la moral del equipo de proyectos y va en contra de alcanzar proyectos exitosos.”

Por otro lado, a veces escuchamos frases tales como “lo quiero listo para ayer y no podrás superar un presupuesto de \$1”. Este sería un ejemplo claro de no entender que todo proyecto tiene restricciones.

Históricamente las variables de la restricción triple del proyecto eran tres: alcance, tiempo y costo. Veremos más adelante que hoy en día son más de tres variables.

La restricción triple (tradicional)

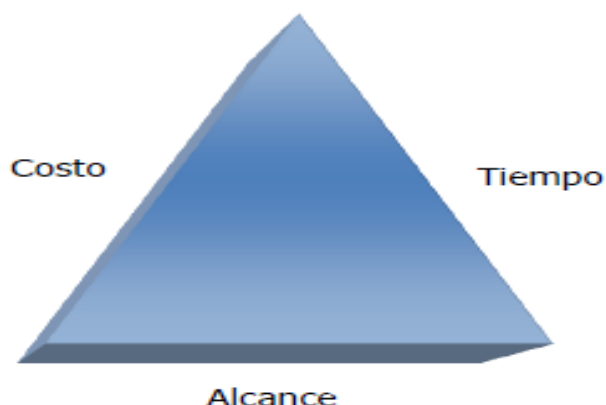


Figura 3. La restricción triple (tradicional) de proyectos

Hoy en día en la ecuación de restricciones del proyecto ya no hay sólo tres variables como en el pasado, sino que se incluyen las siguientes seis variables: alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgo.

Las restricciones del proyecto



Figura 4. Las restricciones del proyecto

Debemos tener claro al momento de formular el proyecto que es imposible fijar de manera arbitraria todas estas variables. Además, tenemos que comprender como es la interrelación entre estos componentes del proyecto para desarrollar un plan realista y alcanzable.

Ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida del proyecto se refiere a las distintas fases del proyecto desde su inicio hasta su fin. En el gráfico a continuación podemos ver distintos ejemplos de fases de proyectos.

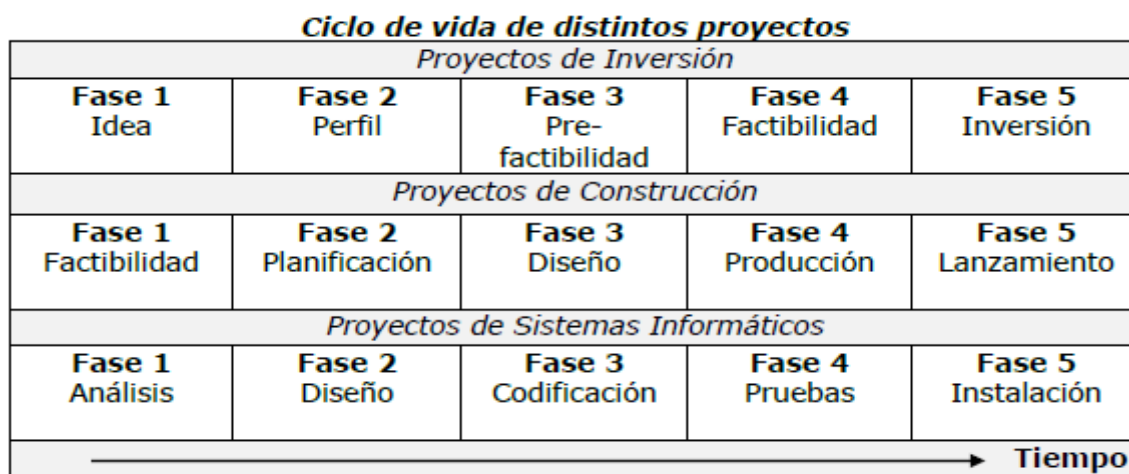


Figura 5. Ciclo de vida de distintos proyectos

Cada fase del proyecto por lo general termina con un entregable que habilita o no a continuar con la siguiente fase. Por ejemplo, si no está aprobado el estudio de factibilidad por el patrocinador, no puede comenzar con la fase de planificación.

Por lo general existen tres tipos de interrelación entre las fases de un proyecto:

Secuencial: hasta que no finaliza la fase predecesora, no comienza su sucesora.

Solapadas: la fase sucesora comienza, aunque no haya terminado su predecesora.

Iterativas o adaptativas: al finalizar A comienza B, y al finalizar B comienza nuevamente A, y así sucesivamente. Este tipo de interrelación es muy utilizado en metodologías ágiles.

En el gráfico a continuación se presenta el ciclo de vida de un proyecto estándar indicando el uso de recursos y costos en cada una de sus fases.

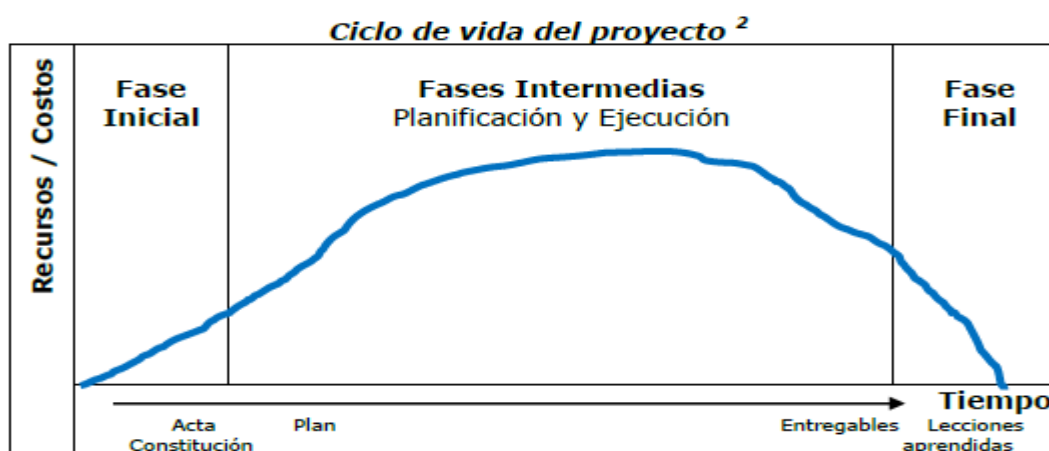


Figura 6. Ciclo de vida del proyecto

No debemos confundir el ciclo de vida del proyecto con los cinco grupos de procesos que veremos más adelante: inicio, planificación, ejecución, control y cierre.

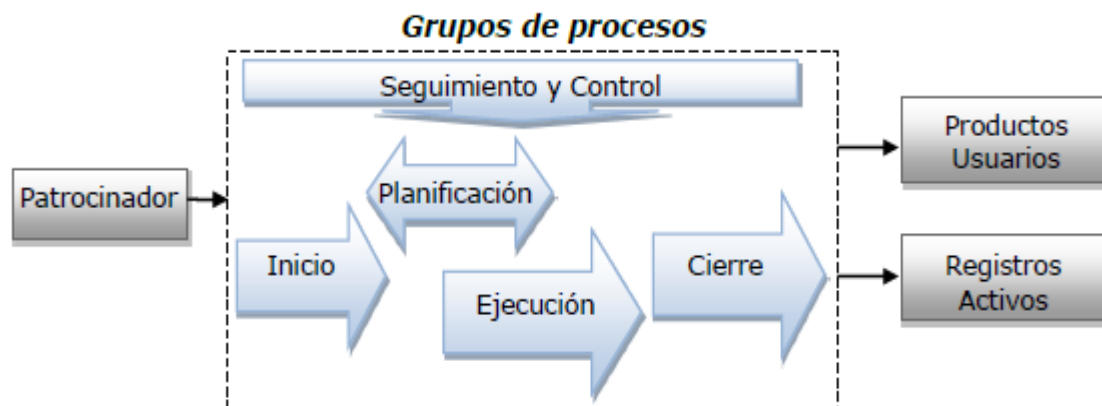


Figura 7. Grupo de procesos

El PMI® ha desarrollado una herramienta en base a encuestas que permite analizar qué grado de madurez organizacional tiene una empresa en relación a la dirección de proyectos.

Esta herramienta se denomina OPM3®, por sus siglas en inglés: Organizational Project Management Maturity Model

Se han desarrollado 586 buenas prácticas reconocidas que sirven para evaluar el nivel de madurez de una empresa.

El grado de madurez organizacional de una empresa se puede analizar no sólo para proyectos, sino también en relación a programas y portafolios.

Rol de las Áreas de Conocimiento

Los procesos de la dirección de proyectos identificados en la *Guía del PMBOK®* se agrupan a su vez en Áreas de Conocimiento diferenciadas. Un Área de Conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. Estas Áreas de Conocimiento se utilizan en la mayoría de los proyectos, durante la mayor parte del tiempo. Los equipos de proyecto deben utilizar estas diez Áreas de Conocimiento, así como otras áreas de conocimiento, de la manera más adecuada en su proyecto específico. Las Áreas

de Conocimiento son: Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Tiempo del Proyecto, Gestión de la Calidad del Proyecto, Gestión de Recursos Humanos del Proyecto, Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, Gestión de los Riesgos del Proyecto. Cada una de las Áreas de Conocimiento se trata en una sección específica de la *Guía del PMBOK®*.

La *Guía del PMBOK®* define los aspectos importantes de cada una de las Áreas de Conocimiento y cómo éstas se integran con los cinco Grupos de Procesos.

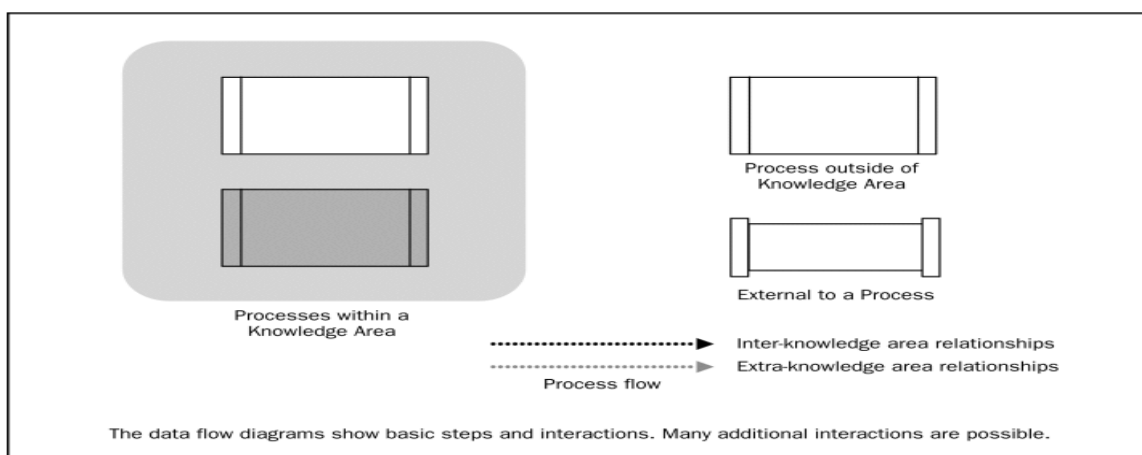


Figura 8. Leyenda del Diagrama de Flujo de Datos

Si bien los procesos se presentan aquí como elementos diferenciados con interfaces bien definidas, en la práctica son iterativo y pueden superponerse y actuar unos sobre otros de formas que no se detallan en esta Guía.

Dimensiones de la variable gestión de proyectos.

Primera dimensión (D1): Gestión de la Integración.

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradoras cruciales para que el proyecto se lleve a cabo de manera

controlada, de modo que se complete, que se manejen con éxito las expectativas de los interesados y se cumpla con los requisitos. La Gestión de la Integración del Proyecto implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, equilibrar objetivos y alternativas contrapuestas y manejar las interdependencias entre las Áreas de Conocimiento de la dirección de proyectos. Los procesos de la dirección de proyectos se presentan normalmente como procesos diferenciados con interfaces definidas, aunque en la práctica se superponen e interactúan entre ellos de formas que no pueden detallarse en su totalidad dentro de la *Guía del PMBOK®*. La Figura 9 brinda una descripción general de los procesos de Gestión de la Integración del Proyecto, a saber:

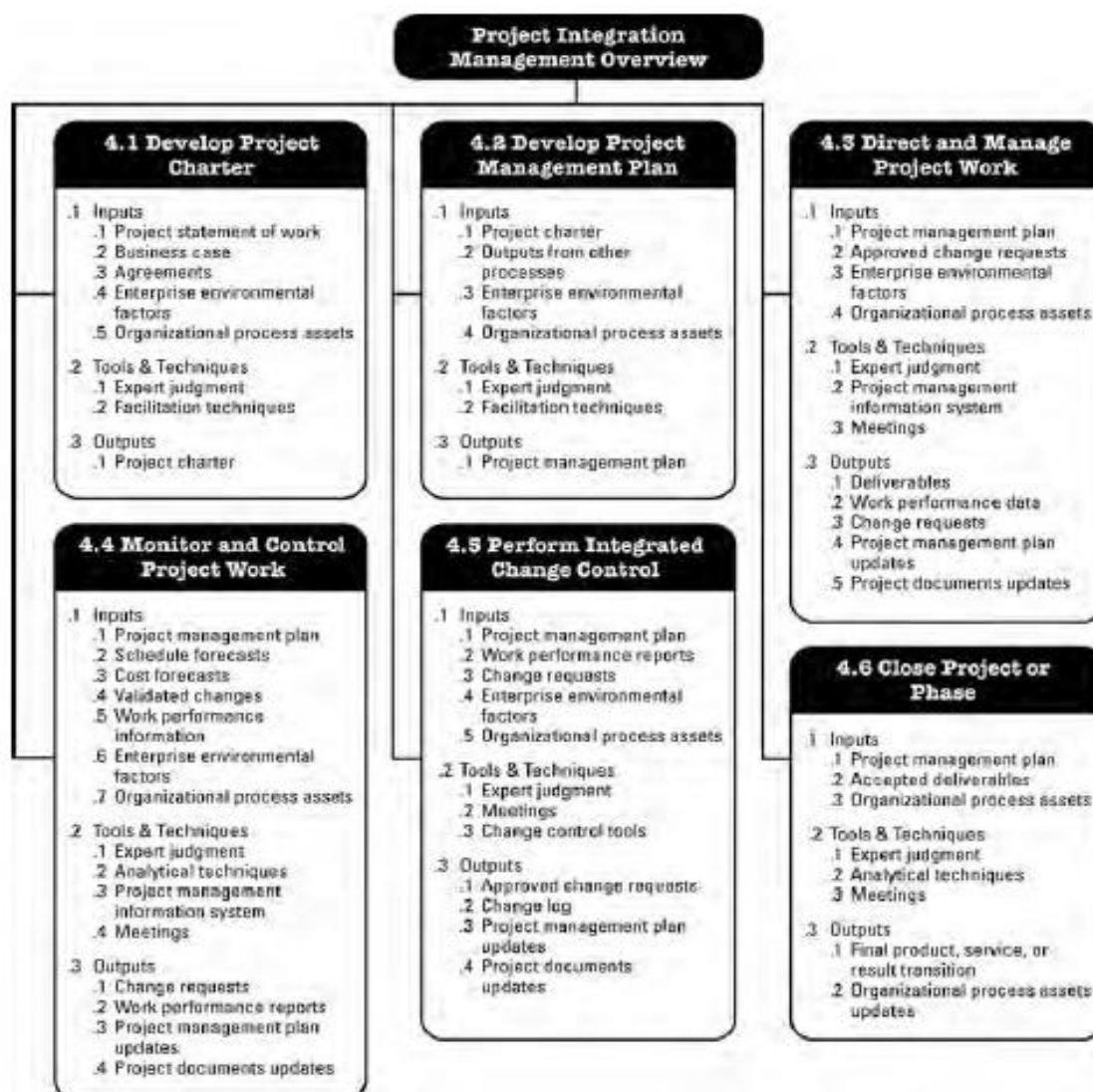


Figura 9. Descripción General de la Gestión de la Integración del Proyecto

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: Es el proceso de desarrollar un

documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es un inicio y unos límites del proyecto bien definidos, la creación de un registro formal del proyecto y el establecimiento de una forma directa para que la dirección general acepten formalmente y se comprometa con el proyecto.

Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: Es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los planes secundarios e incorporarlos en un plan integral para la dirección del proyecto. Las líneas base y planes secundarios integrados del proyecto pueden incluirse dentro del plan para la dirección del proyecto. El beneficio clave de este proceso es un documento central que define la base para todo el trabajo del proyecto.

Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto: Es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, así como de implementar los cambios aprobados, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona la dirección general del trabajo del proyecto.

Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto: Es el proceso de dar seguimiento, revisar e informar del avance del proyecto con respecto a los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que permite a los interesados comprender el estado actual del proyecto, las medidas adoptadas y las proyecciones del presupuesto, el cronograma y el alcance.

Realizar el Control Integrado de Cambios: Es el proceso de analizar todas las solicitudes de cambio; aprobar y gestionar los cambios a los entregables, activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y plan para la dirección del proyecto; y comunicar las decisiones correspondientes. Revisa todas las solicitudes de cambio o modificaciones a documentos del proyecto, entregables, líneas base o plan para la dirección del proyecto y aprueba o rechaza los cambios.

El beneficio clave de este proceso es que permite que los cambios documentados dentro del proyecto sean considerados de un modo integrado y simultáneamente reduce el riesgo del proyecto, el cual a menudo surge de cambios realizados sin tener en cuenta los objetivos o planes generales del proyecto.

Cerrar el Proyecto o Fase: Es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades en todos los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo. El beneficio clave de este proceso es que proporciona las lecciones aprendidas, la finalización formal del trabajo del proyecto, y la liberación de los recursos de la organización para afrontar nuevos esfuerzos.

Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de las otras Áreas de Conocimiento.

Segunda dimensión (D2): Gestión del Alcance.

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

La Figura 10 proporciona una descripción general de los procesos de la Gestión del Alcance del Proyecto, que incluye lo siguiente:

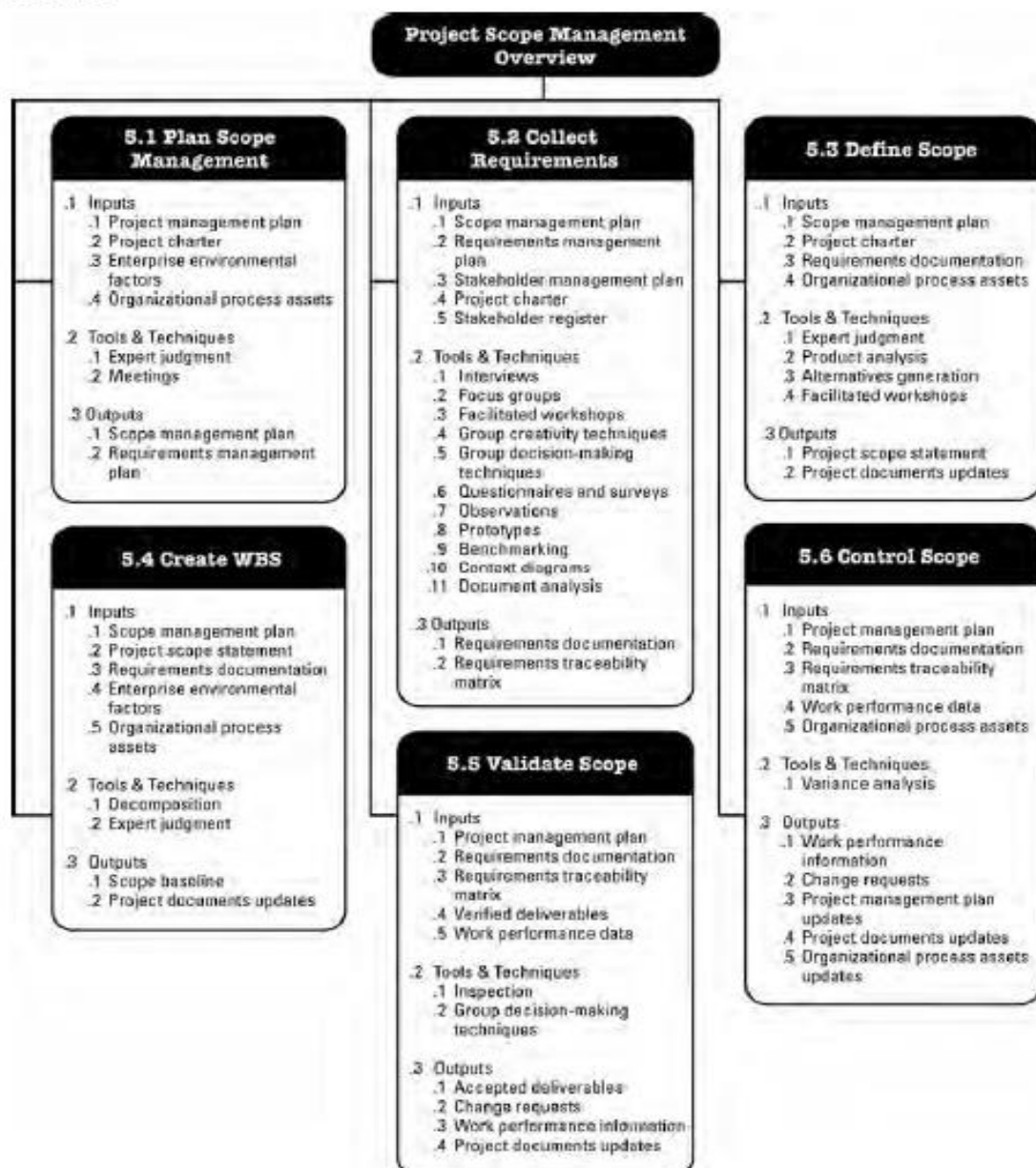


Figura 10. Descripción General de la Gestión del Alcance del Proyecto

Planificar la Gestión del Alcance: Es el proceso de crear un plan para la gestión del alcance que documente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona orientación e indicaciones sobre cómo se gestionará el alcance a lo largo del proyecto.

Recopilar Requisitos: Es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona la base para definir y gestionar el alcance del proyecto, incluyendo el alcance del producto.

Definir el Alcance: Es el proceso de desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto. El beneficio clave de este proceso es que describe los límites del proyecto, servicio o resultado mediante la especificación de cuáles de los requisitos recopilados serán incluidos y cuáles excluidos del alcance del proyecto.

Crear la EDT - Estructura de Desglose del Trabajo WBS: Es el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. El beneficio clave de este proceso es que proporciona una visión estructurada de lo que se debe entregar.

Validar el Alcance: Es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado. El beneficio clave de este proceso es que aporta objetividad al proceso de aceptación y aumenta las posibilidades de que el producto, servicio o resultado final sea aceptado mediante la validación de cada entregable individual.

Controlar el Alcance: Es el proceso de monitorear el estado del proyecto y de la línea base del alcance del producto, y de gestionar cambios a la línea base del alcance. El beneficio clave de este proceso es que permite mantener la línea base del alcance a lo largo del proyecto.

Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de otras Áreas de Conocimiento.

Tercera dimensión (D3): Gestión del Tiempo.

La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto. La Figura 11 proporciona una descripción general de los procesos de Gestión del Tiempo del Proyecto, a saber:



Figura 11. Descripción General de la Gestión del Tiempo del Proyecto

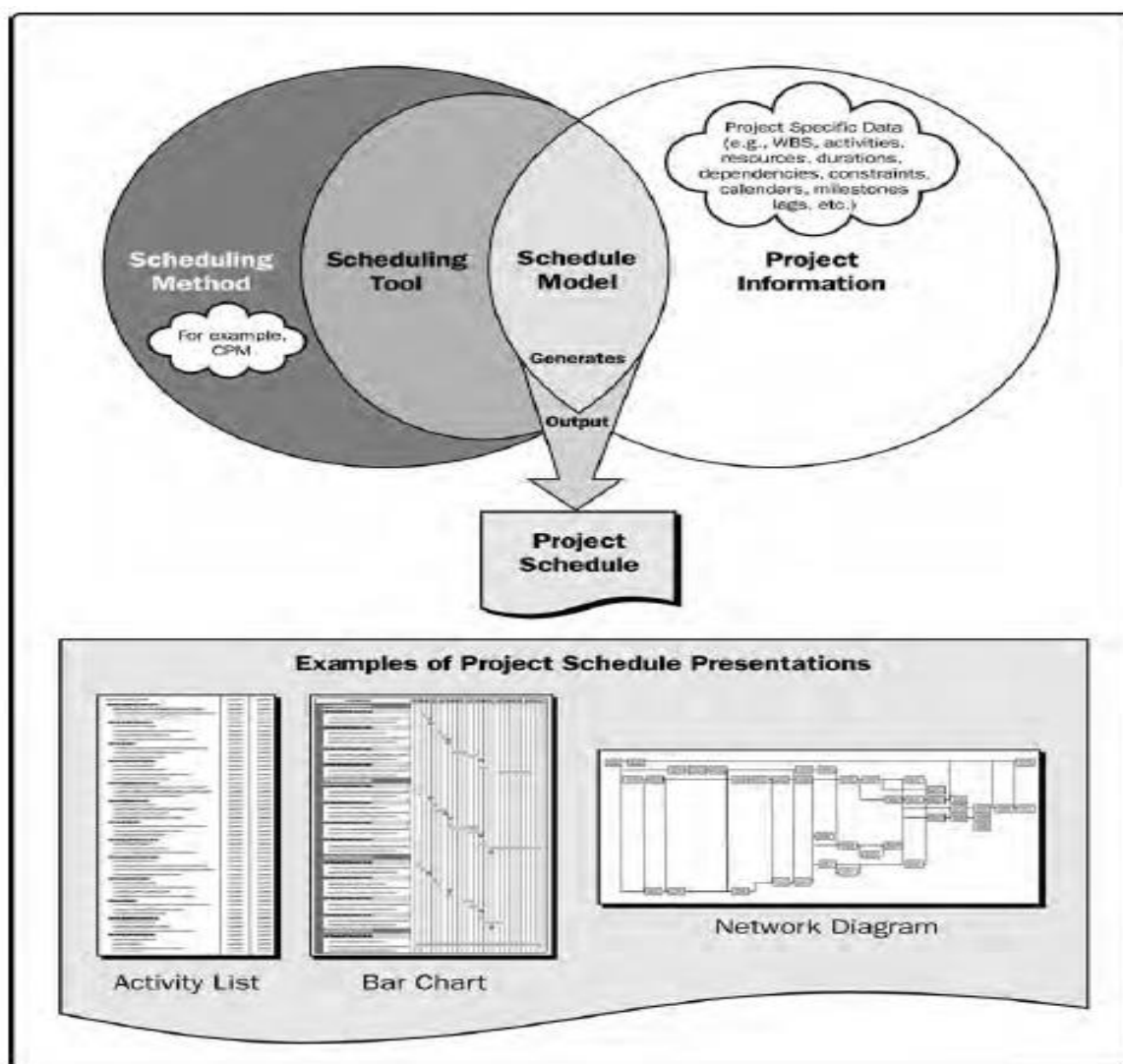


Figura 12. Descripción General de la Planificación

Planificar la Gestión del Cronograma: Proceso por medio del cual se establecen las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el cronograma del proyecto a lo largo del mismo.

Definir las Actividades: Proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto. El beneficio clave de este proceso es el desglose de los paquetes de trabajo en actividades que proporcionan una base para la estimación, planificación, ejecución, monitoreo y control del trabajo del proyecto.

Secuenciar las Actividades: Proceso de identificar y documentar las relaciones existentes entre las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso reside en la definición de la secuencia lógica de trabajo para obtener la máxima eficiencia teniendo en cuenta todas las restricciones del proyecto.

Estimar los Recursos de las Actividades: Proceso de estimar el tipo y las cantidades de materiales, recursos humanos, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada una de las actividades. El beneficio clave de este proceso es que identifica el tipo, cantidad y características de los recursos necesarios para completar la actividad, lo que permite estimar el costo y la duración de manera más precisa.

Estimar la Duración de las Actividades: Proceso de estimar la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados. El beneficio clave de este proceso es que establece la cantidad de tiempo necesario para finalizar cada una de las actividades, lo cual constituye una entrada fundamental para el proceso Desarrollar el Cronograma.

Desarrollar el Cronograma: Proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que, al incorporar actividades del cronograma, duraciones, recursos, disponibilidad de los recursos y relaciones lógicas en la herramienta de planificación, ésta genera un modelo de programación con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto.

Controlar el Cronograma: Proceso de seguimiento del estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios a la línea base del cronograma a fin de cumplir con el plan. El beneficio clave de este proceso es que proporciona los medios para detectar desviaciones con respecto al plan y establecer acciones correctivas y preventivas para minimizar el riesgo.

Estos procesos se relacionan entre sí y con procesos de otras Áreas de Conocimiento

Cuarta dimensión (D4): Gestión del Costos

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. La Figura 13 brinda una descripción general de los procesos de gestión de los costos del proyecto:

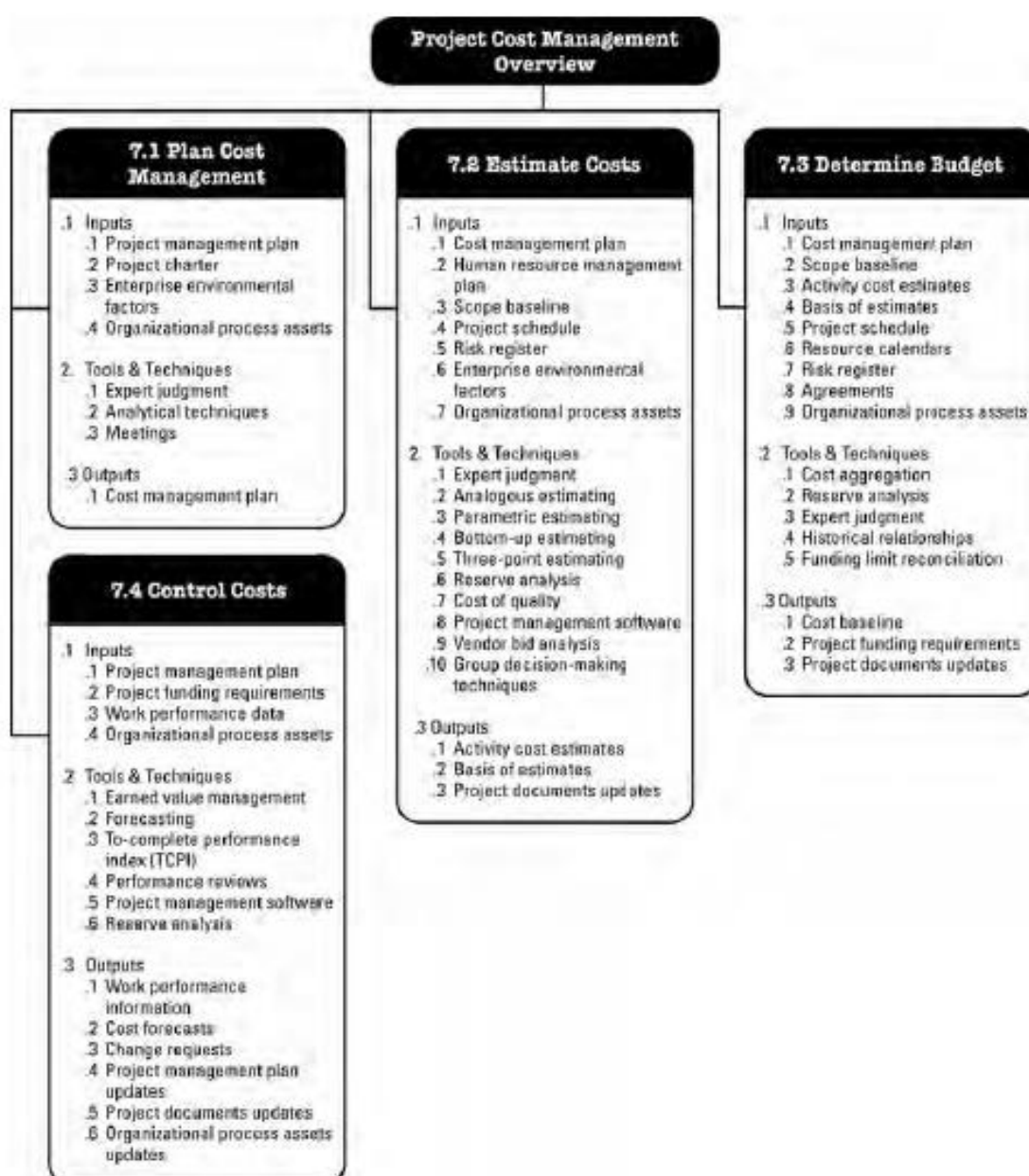


Figura 13. Descripción General de la Gestión de los Costos del Proyecto

Planificar la Gestión de Costos: Es el proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona orientación e indicaciones sobre cómo se gestionarán los costos del proyecto a lo largo del mismo.

Estimar los Costos: Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que determina el monto de los costos requerido para completar el trabajo del proyecto.

Determinar el Presupuesto: Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o de los paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada. El beneficio clave de este proceso es que determina la línea base de costos con respecto a la cual se puede monitorear y controlar el desempeño del proyecto.

Controlar los Costos: Es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del mismo y gestionar posibles cambios a la línea base de costos. El beneficio clave de este proceso es que proporciona los medios para detectar desviaciones con respecto al plan con objeto de tomar acciones correctivas y minimizar el riesgo.

Estos procesos presentan interacciones entre sí y con procesos de otras Áreas de Conocimiento.

Quinta dimensión (D5): Gestión de la Calidad.

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la

organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto. La Figura 14 brinda una descripción general de los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto, a saber:

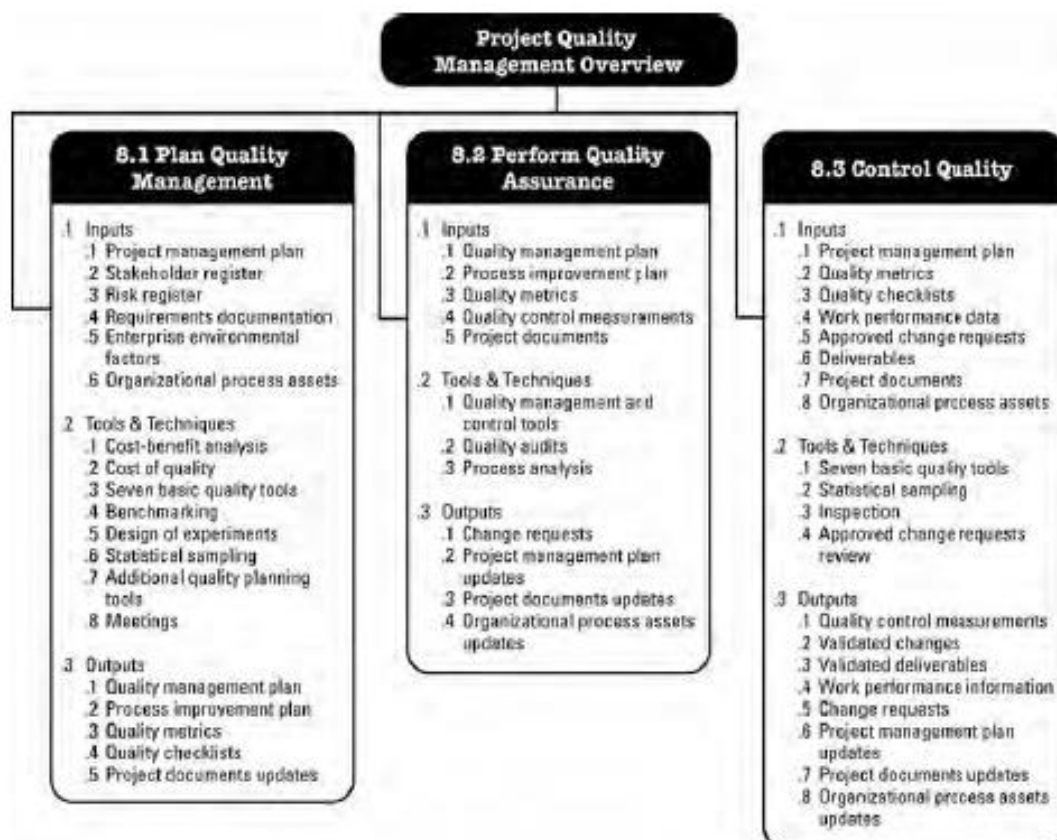


Figura 14. Descripción General de la Gestión de la Calidad del Proyecto

Planificar la Gestión de Calidad: es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar la manera en que el proyecto probará el cumplimiento con los requisitos de calidad.

Realizar el Aseguramiento de Calidad: Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las mediciones de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad y las definiciones operacionales adecuadas.

Controlar la Calidad: Es el proceso por el que se monitorea y se registran los resultados de la ejecución de las actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios.

Estos procesos presentan interactúan entre sí y con procesos de otras Áreas de Conocimiento

Sexta dimensión (D6): Gestión de los Recursos Humanos.

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto. La Figura 15 proporciona una descripción general de los procesos de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, a saber:

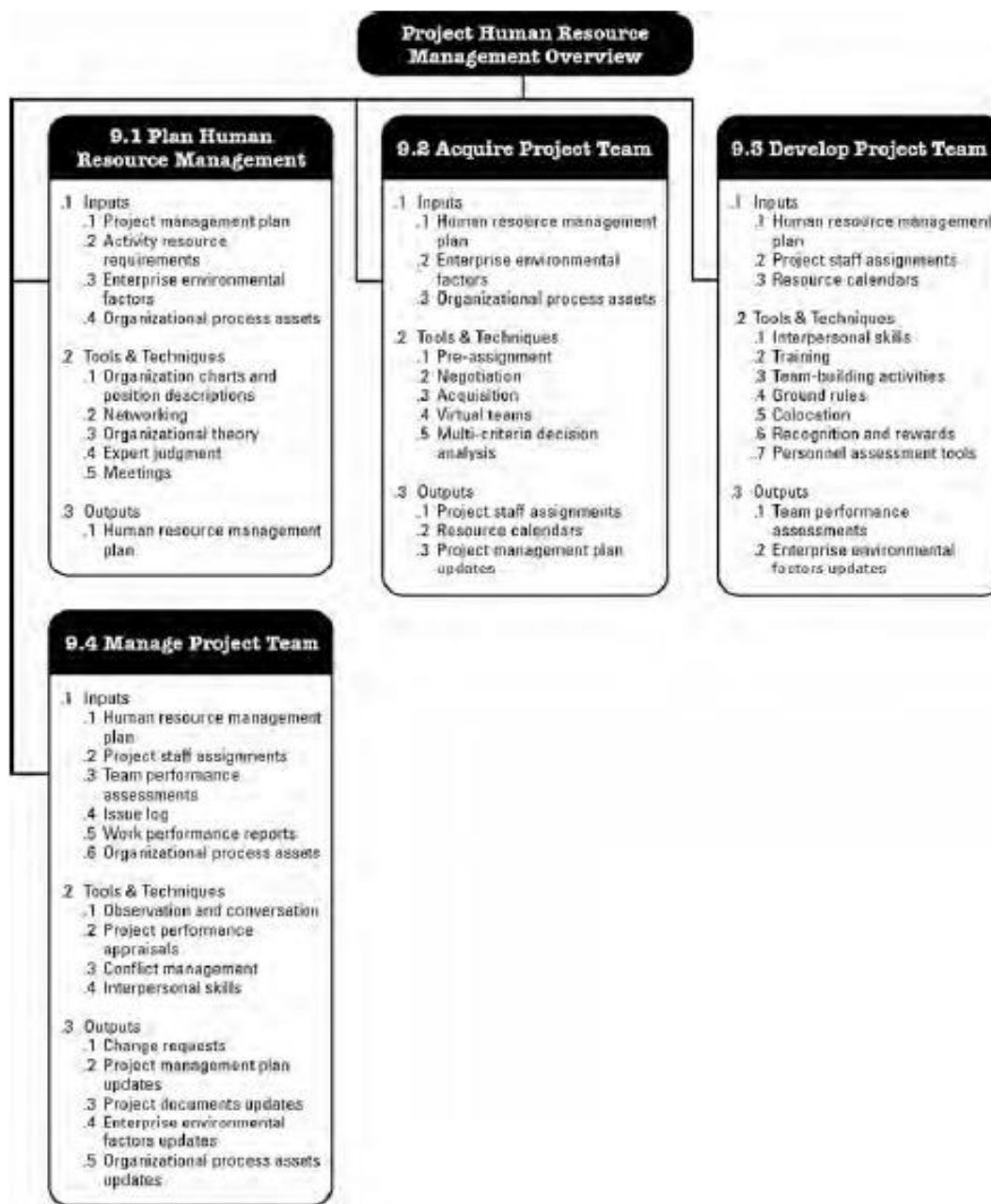


Figura 15. Descripción General de la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

Planificar la Gestión de Recursos Humanos: El proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la administración de personal.

Adquirir el Equipo del Proyecto: El proceso de confirmar la disponibilidad de los

recursos humanos y conseguir el equipo necesario para completar las actividades del proyecto.

Desarrollar el Equipo del Proyecto: El proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

Dirigir el Equipo del Proyecto: El proceso de realizar el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de otras Áreas de Conocimiento.

Séptima dimensión (D7): La Gestión de las Comunicaciones.

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto. La Figura 16 proporciona una descripción general de los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, a saber:

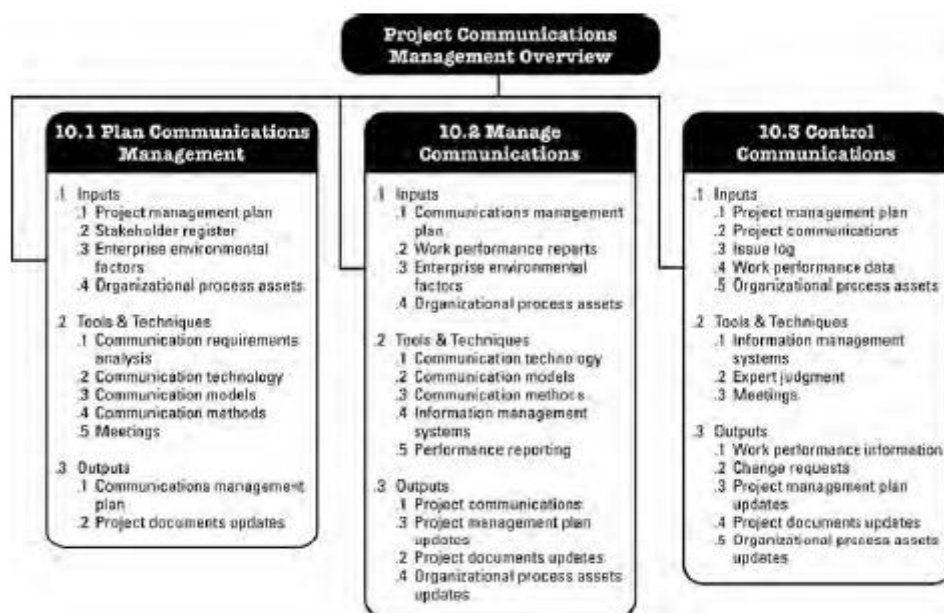


Figura 16. Descripción General de la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

Planificar la Gestión de las Comunicaciones: El proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles.

Gestionar las Comunicaciones: El proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones.

Controlar las Comunicaciones: El proceso de monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto.

Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de otras Áreas de Conocimiento

Octava dimensión (D8): Gestión de Riesgos.

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el

impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto. La Figura17 brinda una descripción general de los procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto, a saber:

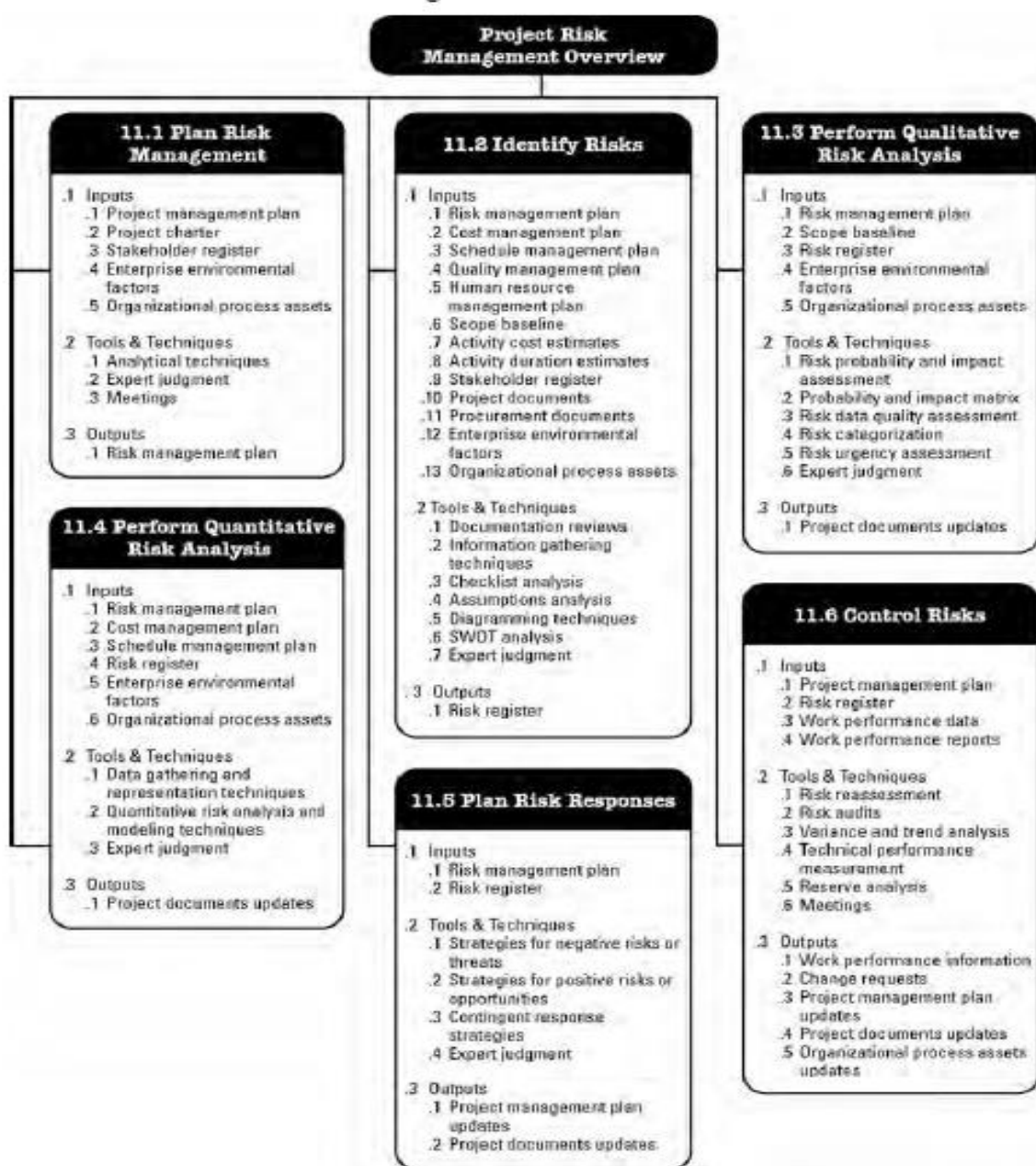


Figura 17. Descripción General de la Gestión de los Riesgos del Proyecto

Planificar la Gestión de Riesgos: El proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.

Identificar los Riesgos: El proceso de determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características.

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: El proceso de priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos.

Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos: El proceso de analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.

Planificar la Respuesta a los Riesgos: El proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

Controlar los Riesgos: El proceso de implementar los planes de respuesta a los riesgos, monitorear los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través del proyecto.

Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de otras Áreas de Conocimiento

1.3 Justificación

El presente proyecto se realizó con la finalidad de percibir como se desarrolla la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de sistemas de la SUNAT, 2017. Con esta investigación se beneficiarán las personas que quieran realizar consultas posteriores. Este trabajo de investigación será un antecedente importante para aquellos investigadores de la gestión de proyectos de las instituciones públicas y privadas, también se beneficiara los profesionales de la Institución y las organizaciones, quienes podrán hacer uso histórico de información, también mencionar que los resultados nos pueden ayudar como modo de indicador visualizando los puntos de vista débiles percibidos por lo profesionales dentro de la Institución y colaborar con el desarrollo constante en la organización y así mismo mejorar la satisfacción interna de los profesionales. Indica que la Gestión de Proyectos según el PMI dónde refiere al medio ambiente que nos rodea tanto tangible como intangible, o grupos y estructuras mucho podemos relacionar con la percepción que es el medio del cual podremos medir los distintos niveles.

En consecuencia, la gestión de proyectos se convierte en tema de importancia para las corporaciones quienes mediante este medio observa la productividad y la satisfacción interna de nuestros profesionales. Ya está demostrado que teniendo una óptima gestión de proyectos ayuda a convertir el camino más fácil para cumplir con los objetivos estratégicos los mismos que están contemplados en el plan estratégico de las corporaciones en consecuencia se puede visualizar estabilidad y confiabilidad en los proyectos desarrollados y lograr los hitos establecidos en la organización.

Teórica

Para este trabajo de investigación se recopiló una serie de conceptos y teorías que nos ayuda a entender la importancia de la dirección de gestión de proyectos contando con la variable de gestión de proyectos la misma que en los últimos años se ha dado la mayor importancia a las teorías sugeridas por los autores y de la organización internacional PMI.

Práctica

En la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos de la SUNAT se percibe que el desarrollo de la gestión de proyecto no está establecidos en todas las áreas de proceso ya que encontramos dificultades en el desempeño por parte de los profesionales en sus procesos en las áreas de conocimiento según los estándares de la guía de desarrollo establecido por la organización internacional PMI, ya sea por falta de conocimiento o los tiempos establecidos muy cortos como también la definición del alcance que se daría para la determinación de los objetivos que se establecen en la SUNAT para con la mejora y los objetivos complementados del Estado Peruano tener una mejor supervisión en los indicadores de desempeño y la mejora de comunicación entre los profesionales.

1.4 Problema

Estadísticas de empresas especializadas, como por ejemplo Gartner, nos señalan que sólo en el orden del 20% de los proyectos se finaliza obteniendo el objetivo

planteado, en el tiempo y con los recursos estimados. Esta problemática se da en todo tipo de proyectos, y está particularmente acentuada en aquéllos tecnológicos. Según el último informe anual que realiza Standish Group, sólo en el área de Tecnologías de Información falló alrededor del 71% de éstos. El presupuesto se excedió en un 56% por término medio, mientras que el plazo fue sobrepasado en un 84% en promedio. Y la cantidad de dinero que se pierde en el mundo, como consecuencia de malos proyectos asciende a billones de dólares (US\$) (Revista Gerencia – Por que fracasan los proyectos en las organizaciones, Por Adrian Anex M. <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=1275>). La Gestión de proyectos en nuestra región lleva una serie de dificultades que han de tenerse en cuenta. Los problemas más comunes y riesgos que podemos encontrar son: No existencia de unas normas de gestión del proyecto, falta desarrollar normas de que recojan la definición del proyecto, la planificación, mecanismos de gestión y ejecución de proyectos. Planificaciones no ajustadas a la realidad debido a estimaciones erróneas, movilidad de los recursos, insuficiencia de recursos tanto económicos como de personal, fechas prefijada y cambios de requisitos.

En la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos las principales causas que producen a los proyectos a decaer es decir no se llegan a implementar, sobrepasan el presupuesto o no satisfacen con la atención de los interesados es por la Gestión de Integración el cual debe de asignarse un gerente de proyecto, debe de tener claramente un patrocinador, tener procedimientos claros con el fin de tener una documentación mínima del proyecto y tener un estándar de documento específico. Gestión del Alcance el cual los objetivos y resultados del alcance deben ser bien definidos, los cambios del proyecto deben ser aprobados por el patrocinador y al final del proyecto se evalúan los resultados en relación al alcance. Gestión del Tiempo el cual debe tener un programa de actividades el cual se actualiza en el curso del proyecto y esta debe ser de conocimiento del equipo del proyecto. Gestión de Costos en el cual el proyecto debe contar con un presupuesto ajustado y este debe ser supervisado en el transcurso del proyecto y las distorsiones detectadas son tratadas a tiempo. Gestión de la Calidad el cual los objetivos y resultados deben ser bien definidos en relación a la calidad, las lecciones aprendidas se registrarán para su uso posterior en proyectos similares, los

proyectos deben ser supervisados mediante indicadores de desempeño y al final se deben de evaluar los resultados de la calidad. Gestión de Recursos Humanos los profesionales que gestionan los proyectos deben de tener una formación en gestión de proyectos. Gestión de las Comunicaciones el programa de actividades debe ser de conocimiento del equipo de proyecto y debe de fijarse en su sitio de acceso común, y todo proyecto debe de tener un plan de comunicación. Gestión de Riesgos lo cual los riesgos deben ser identificados en la fase de planificación y ser gestionados en la ejecución del proyecto.

El presente trabajo tratara de describir los conocimientos de una guía que establece un criterio de buenas prácticas mediante la implementación de técnicas y herramientas que nos permitirán desarrollar y cumplir los procesos del desarrollo de la gestión de proyectos y aumentar el grado de éxito de finalización de proyectos cumplidos con los objetivos establecidos y desarrollar un grado de madurez en la gestión.

Problema general

¿Cuál es la situación de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT, 2017?

Problemas específicos

¿Cuál es la situación de Gestión de la Integración, de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017?

¿Cuál es la situación de Gestión del Alcance, de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017?

¿Cuál es la situación de Gestión del Tiempo, de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017?

¿Cuál es la situación de Gestión de Costos, de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017?

¿Cuál es la situación de Gestión de la Calidad, de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017?

¿Cuál es la situación de Gestión de los Recursos Humanos de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017?

¿Cuál es la situación de Gestión de las Comunicaciones, de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017?

¿Cuál es la situación de Gestión de Riesgos, de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017?

1.5 Objetivos

Objetivo general

Describir cuál es la situación de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017.

Objetivos específicos

Describir cuál es la situación de Gestión de la Integración, de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017.

Describir cuál es la situación de Gestión del Alcance, de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017.

Describir cuál es la situación de Gestión del Tiempo, de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017.

Describir cuál es la situación de Gestión de Costos, de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017.

Describir cuál es la situación de Gestión de la Calidad, de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017.

Describir cuál es la situación de Gestión de los Recursos Humanos, de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017.

Describir cuál es la situación de Gestión de las Comunicaciones, de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017.

Describir cuál es la situación de Gestión de Riesgos, de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017.

II. Marco metodológico

2.1 Variables

Variable 01

La primera variable de la investigación es Gestión de Proyectos.

Variable 01: Gestión de Proyectos:

La gestión de proyectos es una disciplina de trabajo que se está instituyendo de forma generalizada en el entorno empresarial y consiste en la utilización de conocimientos, metodologías, técnicas y herramientas para la ilustración, planificación y realización de actividades con el objeto de innovar objetivos o ideas en realidades. De forma general, se puede considerar a la gestión de proyectos como una aproximación sistemática y estructurada a como las organizaciones formalizan sus actividades no recurrentes. (PMBOK, 2013).

La disciplina del Project Management consiste en la planificación, organización, seguimiento y control de todos los aspectos de un proyecto, así como la motivación de todos aquéllos implicados en el mismo, para alcanzar los objetivos del proyecto de una forma segura y satisfaciendo las especificaciones definidas de plazo, coste y rendimiento/desempeño. Ello también incluye el conjunto de tareas de liderazgo, organización y dirección técnica del proyecto, necesarias para su correcto desarrollo. (IPMA- International Project Management Association)

La gestión de proyectos es la disciplina del planeamiento, la organización, la motivación, y el control de los recursos con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos. Un proyecto es un emprendimiento temporal diseñado a producir un único producto, servicio o resultado con un principio y un final definidos (normalmente limitado en tiempo, en costos y/o entregables), que es emprendido para alcanzar objetivos únicos y que dará lugar a un cambio positivo o agregará valor. (WIKIPEDIA).

Es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto, con el fin de cumplir sus requerimientos. (Juan Antonio Maestro / Javier García)

La Gestión de Proyectos se puede describir como un proceso de planteamiento, ejecución y control de un proyecto, desde su comienzo hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un coste y nivel de calidad determinados, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos. Incorporando variadas áreas del conocimiento, su objetivo final es el de obtener el mejor resultado posible del trinomio coste-plazo-calidad. (Paulo Nunes)

2.2 Operacionalización de variables

Variable: Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos también conocida como gerencia o administración de proyectos es la disciplina que da pautas e integra los procesos de planificar, facilitar, seguimiento, controlar, fortalecer, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, y costo definidos. Como resultado de este control es posible estar al tanto en todo momento qué problemas se producen y resolverlos o atenuarlos de manera inmediata. (Apolo y Bolaños, 2014).

Tabla 2
Operacionalización de la variable

VARIABLES E INDICADORES				
Variable : GESTION DE PROYECTOS				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel	Rango
1.Integración	Gerente de Proyectos Patrocinador Procedimientos claros Estandares de documentos	1, 2, 3, 4	1. Nunca; 2. Casi nunca;	
2.Alcance	Objetivos y resultados en relación al alcance Control de cambios Evaluación de resultados en relación al alcance	5, 6, 7	3, A veces ; 4 , Casi siempre ; 5, Siempre	Deficiente [78; 104] Regular [52; 78>
3. Tiempo	Programa de actividades Presupuesto	8, 9, 10		Eficiente [26; 52>
4.Costos	Presupuesto Supervisión	11, 12		
5.Calidad	Objetivos y resultados en relación a la calidad Lecciones aprendidas Indicadores de desempeño Evaluación de resultados en relación a la calidad	13, 14, 15, 16		
6.Recursos Humanos	Profesionales que gestionan proyectos	17, 18		
7.Comunicación	Planes de Comunicación Acceso y Plan de comunicación	19, 20, 21		
8. Riesgos	Identificación de riesgos	22, 23		

2.3 Método de la investigación

La investigación se realizó bajo el esquema Básica: si el trabajo de investigación está orientado a la generación de nuevo conocimiento científico, estos trabajos no tienen una aplicación práctica inmediata. Son más formales y persiguen las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes.

2.4 Tipo de Investigación

El tipo de estudio del trabajo es Investigación descriptiva: Se define cuando el investigador recoge los datos tal como ocurren en la realidad, sin modificarlos, empleando el método de la observación, lo que implica procesos de descripción o análisis e interpretación del fenómeno.

2.5 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es no experimental descriptiva, porque no se va a manipular deliberadamente la variable, ya que tan solamente se va a observar el fenómeno tal como se presenta en su contexto natural y describir la relación que existe entre la variable propuesta en un momento determinado. Hernández et al. (2014) expresan que las investigaciones no experimentales son: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

La población de estudio correspondiente a la presente investigación, estuvo conformada por 450 profesionales de la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos de la SUNAT, personal técnico entre los 26 a 65 años de edad, este se realizó entre el 15 al 30 de mayo, 2017.

2.6 Población de estudio

La población de estudio correspondiente a la presente investigación, estará conformada por 207 profesionales de la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos (INSI-SUNAT) empleados entre los cuales cada gerencia tiene su personal con una especialidad determinada y con conocimientos de gestión de proyectos 24 de mayo, 2017, según muestra la tabla 3.

Tabla 3

Población de Estudio

Áreas	Total Profesionales
Intendencia	5
Oficina de Seguridad Informática	17
Gerencia Gestión de Proyectos de Sistemas	69
Gerencia de Desarrollo	226
Gerencia de Calidad	98
Gerencia de Arquitectura	35
Total	450

Fuente: Likert (1969) citado por Vásquez (2015)

Muestra

La muestra de estudio es del tipo no probabilístico y estuvo compuesto por 207 profesionales de la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, para recoger información respecto a de las áreas administrativas, Callao, mayo 2017. En la tabla 11, se muestra el proceso de cálculo del tamaño de la muestra mediante la ecuación estadística, obteniéndose una muestra de 450 profesionales.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recoger los datos de la variable (X) Gestión de Proyectos, se utilizó la técnica de la encuesta,

Instrumentos

El instrumento utilizado para recoger datos de la variable (X): Gestión de Proyectos fue un cuestionario.

El cuestionario es aplicado a los profesionales de las áreas de proyectos, gerencia técnica, administrativas y comunicaciones para recoger información respecto a la gestión de proyectos, utilizados con profesionales de la Intendencia Nacional de

Sistemas Informáticos (INSI-SUNAT); tiene la siguiente escala de medición, según la tabla 4.

Tabla 4

Escala de medición: Variable (X) Gestión de Proyectos

Nivel	Puntaje
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Fuente: Likert (1969) citado por Vásquez (2015)

El cuestionario aplicado a los profesionales de la Intendencia nacional de sistemas informáticos (INSI-SUNAT), para recoger información respecto a la gestión de proyectos 2017.

Instrumento - Variable (X): Clima Organizacional.

Nombre : Cuestionario de Gestión de proyectos.

Autor : PMBOK (2013), adaptado por Terribili, Bortoleto, Laura (2015).

Objetivo : Evaluar e identificar la Gestión de Proyectos

Lugar : Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, Lima

Forma : Directa

Duración : 38 minutos

Descripción : Este instrumento es un cuestionario de aplicación individual de profesionales de la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos. de 23 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.

Escala de Medición: El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción, según lo establece la tabla 5.

Tabla 5

Escala de medición: Variable (X) Estilos Parentales

Índices	Puntaje
a) Siempre	5
b) Casi siempre	4
c) A veces	3
d) Casi nunca	2
e) Nunca	1

Fuente: Rufino Moya (2010) citado por Vásquez (2015)

Proceso de Baremación

Se realiza el proceso de baremación referente a la variable (X) Estilos Parentales que consta de 20 ítems, según muestra la tabla 6.

Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Máximo puntaje = $(5 \times 20) = 100$

Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Mínimo puntaje = $(1 \times 20) = 20$

Rango R = $100 - 20 = 80$

Amplitud A = $(80 / 3) = 27$

Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>

Primer Intervalo [20; 47 >

Segundo Intervalo [47; 73>

Tercer intervalo [73;100>

Tabla 6

Niveles de Estilos Parentales

Nivel	Rango
a) BUENO	[73 ; 100]
b) REGULAR	[47 ; 73>
c) MALO	[20 ; 47>

Fuente: Rufino Moya (2010) citado por Vásquez (2015)

En forma análoga, se realiza el proceso de Baremación para las dimensiones

de la variable (X), según muestra la tabla 7.

Tabla 7

Niveles de las dimensiones de la variable (X) Gestión de Proyectos

	Dimensión 1 (X1)	Dimensión 2 (X2)	Dimensión 3 (X3)	Dimensión 4 (X4)	Dimensión 5 (X5)	Dimensión 6 (X6)	Dimensión 7 (X7)	Dimensión 8 (X8)
Cantidad de Ítems	4	4	4	4	4	4	4	4
Puntaje Máximo	20	20	20	20	20	20	20	20
Puntaje Mínimo	4	4	4	4	4	4	4	4
Rango	16	16	16	16	16	16	16	16
Amplitud (A)	5	5	5	5	5	5	5	5

Fuente: Hernández (2014) / Adaptado por el Investigador

El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable (X) Gestión de Proyecto, se muestra en la tabla 8.

Tabla 8

Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable (X) Clima Organizacional

Índices	Dimensión 1 (X1)	Dimensión 2 (X2)	Dimensión 3 (X3)	Dimensión 4 (X4)	Dimensión 5 (X5)	Dimensión 6 (X6)	Dimensión 7 (X7)	Dimensión 8 (X8)
a) Bueno	[15 ; 20]	[11 ; 15]	[11 ; 15]	[7 ; 10]	[15 ; 20]	[7 ; 10]	[11 ; 15]	[7 ; 10]
b) Regular	[9 ; 15>	[7 ; 11>	[7 ; 11>	[5 ; 7>	[9 ; 15>	[5 ; 7>	[7 ; 11>	[5 ; 7>
c) Malo	[4 ; 9>	[3 ; 7>	[3 ; 7>	[2 ; 5>	[4 ; 9>	[2 ; 5>	[3 ; 7>	[2 ; 5>

Fuente: Rufino Moya (2010) citado por Vásquez (2015)

Validación a través de juicio de expertos

La validez del instrumento para la Variable X: Gestión de Proyectos está dado por Likert (1969) citado por Vásquez (2015), y fue adaptado por el investigador (2016), dicha adaptación fue validado a través de 3 expertos, según se detalla en la tabla 9.

Tabla 9

Expertos validadores de los instrumentos

Experto	Especialidad
Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo	Gestión Económica Empresarial
Mgtr. Santiago Gallardo Morales	Docencia e Investigación Universitaria
Mgtr. Lidia Romero Vela Soria	Metodología de la Investigación

Fuente: Elaboración propia del investigador

Para la validez de los instrumentos, se utilizaron criterios, según muestra la tabla 10. La validez del instrumento, se conceptúa como: mide lo que debe medir, es decir debe estar orientada a la variable o tema de investigación (Hernández, et al. 2010).

Tabla 10

Criterios de evaluación por expertos

criterios de evaluación							
Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		relación entre el indicador y el ítem		relación entre el ítem y la opción de respuesta	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO

Fuente: Hernández (2014)

Confiabilidad de los datos de los Instrumentos

La consistencia interna de los datos del cuestionario aplicado para medir la variable (X): Gestión de Proyectos, fue estimado mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach” para cada uno de sus estilos, siendo el valor de 0.986 para los 4 ítems relacionados con la gestión de la integración; 0.897 para los 3 ítems relacionados con la gestión del alcance, 0.878 para los 3 ítems relacionados con la gestión del tiempo, 0.868 para los 2 ítems relacionados con la gestión de costos, 0.865 para los 4 ítems relacionados con la gestión de la calidad , 0.997 para los 2 ítems correspondientes con la gestión de recursos humanos, siendo el valor de 0.808 para los 3 ítems de gestión de comunicaciones y siendo el valor de 0.892 para los 2 ítems relacionados con la gestión de riesgos, lo cual representa una

confiabilidad alta, según muestra la tabla 11.

Tabla 11

Alfa de Cronbach: Variable (X) Gestión de Proyectos.

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Gestión de la integración	0.986	4
Gestión del alcance	0.897	3
Gestión del tiempo	0.878	3
Gestión de costos	0.868	2
Gestión de la calidad	0.865	4
Gestión de recursos humanos	0.997	2
Gestión de las comunicaciones	0.808	3
Gestión de riesgos	0.892	2

Fuente: Cuestionario aplicados a los profesionales de la INSI-SUNAT 2016

2.8 Métodos de análisis de datos

El método para el análisis de datos está basado en la aplicación de los instrumentos de medición, los instrumentos fueron filtrados por el juicio de 3 expertos y la confiabilidad de los datos internos de los instrumentos, se determinó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach.

Luego se elaboró la base de datos para ambas variables con los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de medición para luego ser procesados mediante el análisis descriptivo e inferencial usando el programa SPSS y el Excel 2010.

Para llevar a cabo la prueba de hipótesis, se realizó de acuerdo a la estadística paramétrica. Para llevar a cabo la discusión de los resultados, éstos se realizaron mediante la contrastación entre los resultados de los antecedentes y los resultados obtenidos en el proceso de la investigación.

Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta la discusión de los resultados en relación a los planteamientos del problema, objetivos, marco teórico y la contrastación de las hipótesis, con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes expuestas en dicho estudio.

2.9 Aspectos éticos

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales, debido que se trabajó con estudiantes; por lo tanto, la investigación contó con la autorización correspondiente de la intendencia de sistemas y la participación voluntaria de cada profesional. Asimismo, se mantiene el anonimato de cada participante y el respeto hacia el evaluado en todo momento antes, durante y después del proceso; resguardando los datos recogidos: la información obtenida.

III. Resultados

3.1 Descripción de resultados

3.1.1 Descripción de la Variable X: Gestión de Proyectos

La muestra estuvo conformada por 207 profesionales de la intendencia nacional de sistemas informáticos – SUNAT- Lima, a quienes se les aplicó la Encuesta de Gestión de proyectos.

Tabla 12

Descripción de los Niveles de la Gestión de Proyectos

Niveles de la Gestión de Proyectos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	8	3.9%	3.9	3.9
	Regular	182	87.9%	87.9	91.8
	Eficiente	17	8.2%	8.2	100.0
	Total	207	100.0%	100.0	

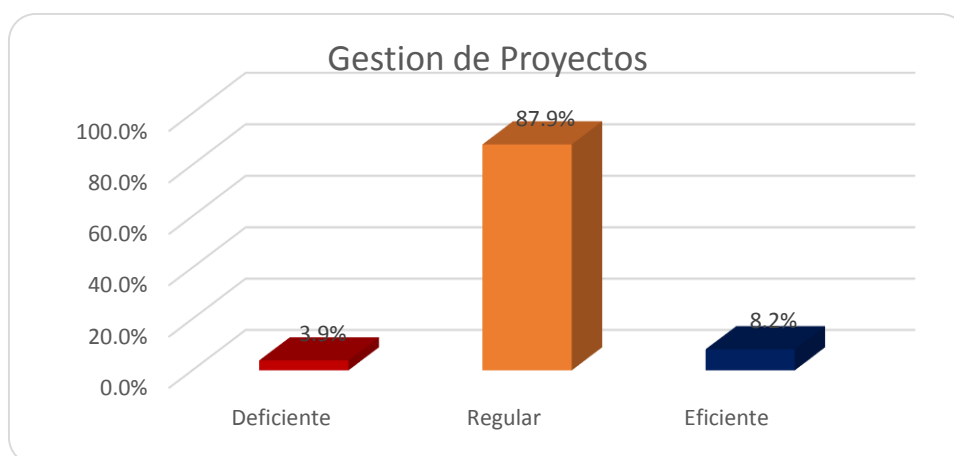


Figura 18. Dimensiones de la gestión de proyectos

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 12 y figura 18 relacionadas con los niveles de la gestión de proyectos se observa que de una muestra de 207 profesionales de INSI-SUNAT nos indican que el 87.9% del desarrollo de la gestión de proyectos tiene un nivel “Regular”, el 8.2% tiene un nivel “Eficiente” y 3.9% “Deficiente”, Se concluye que el nivel predominante de la gestión de proyectos, en la muestra es el “Regular” faltando madurar y analizar

el modo como se utiliza una metodología de gerencia de proyectos y la norma en que se basa.

Descripción de resultados de la Variable X y sus Dimensiones: Gestión de Proyectos.

Tabla 13

Descripción de los niveles de la gestión de proyectos dimensiones agrupadas.

	Gestión de la integración		Gestión del alcance		Gestión del tiempo		Gestión de costos		Gestión de la calidad		Gestión de recursos humanos		Gestión de las comunicaciones		Gestión de riesgos	
Nivel	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Def	0	0	12	6	4	2	19	9	23	11	0	0	0	0	192	93
Reg	28	14	134	65	133	64	86	42	182	88	72	35	100	48	11	5
Efi	179	86	61	29	70	34	102	49	2	1	135	65	107	52	4	2
Total	207	100	207	100	207	100	207	100	207	100	207	100	207	100	207	100

Fuente: Elaborado por el Investigador

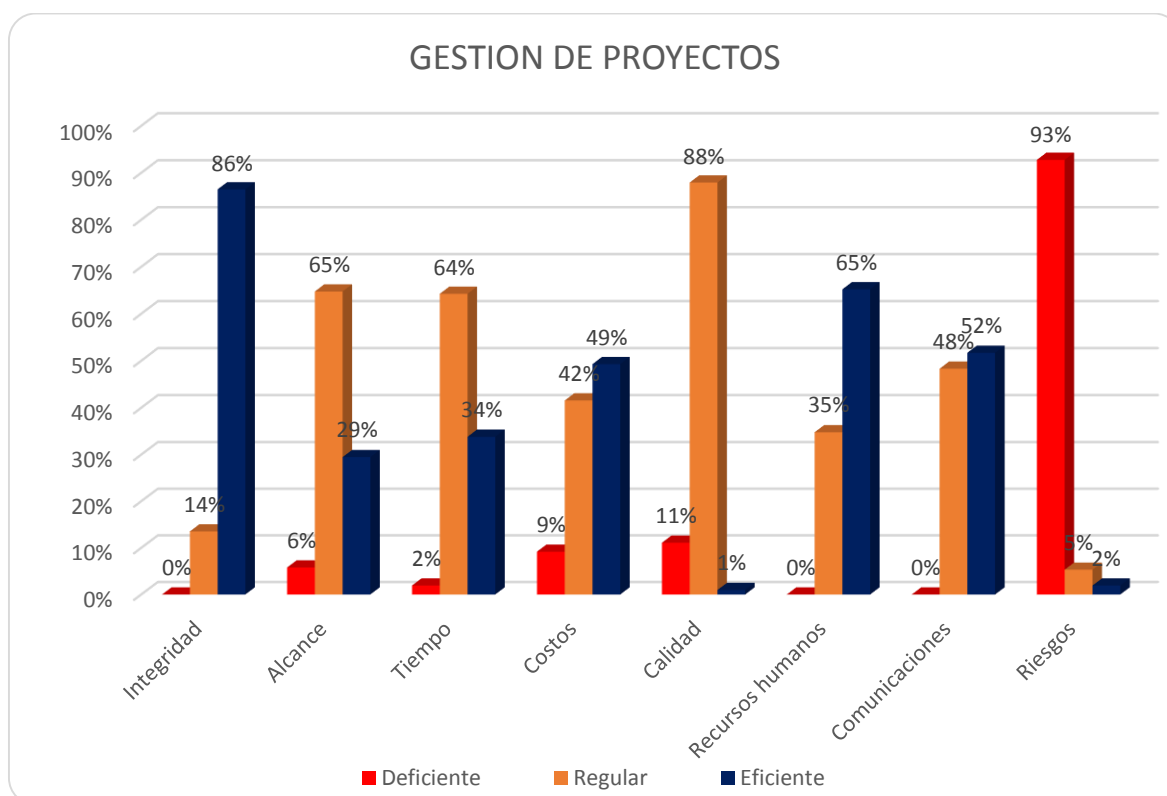


Figura 19. Niveles de la Gestión de Proyectos.

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 13 y figura 19 relacionadas con las dimensiones de la gestión de proyectos se observa que la mayoría de los profesionales encuestados nos muestran que dentro del desarrollo de los proyectos informáticos en la INSI-SUNAT la gestión de integración y la gestión de recursos humanos son las principales fortalezas para el desarrollo de los proyectos, de estos teniendo un grado de madures más alto la gestión de integración con un 86% y la gestión de riesgos siendo la más baja. Esto es un indicativo que la gestión de proyectos dentro de sus dimensiones tiene un grado de madures de regular faltando mejorar algunas áreas de conocimiento agregándole mayor énfasis a la gestión de riesgos para la realización de los proyectos y así tener mayores probabilidades de culminar los proyectos y tener mejores procedimientos para la gestión de estos. También nos muestra que la gestión de proyectos en la institución es muy regular, teniendo personal capacitado, con el conocimiento y una buena gestión de las áreas de conocimiento reduciendo los niveles de riesgo que se presenta, teniendo la capacidad de ser más eficientes el grado de madures de la gestión de la INSI sería un indicativo de desarrollo para otras instituciones tanto del estado como privadas. Entonces las áreas de conocimientos que se encuentran más cubiertas en la intendencia son integración, recursos humanos y levemente comunicación. Faltando generar la gestión de riesgos y mejorar las demás áreas de conocimiento, teniendo en cuenta que la intendencia cuenta con una oficina PMO.

Descripción de la dimensión Gestión de la Integración

Tabla 14

Descripción de los niveles de la gestión de la integración.

Niveles de la Dimensión de la Gestión de Integración de la Gestión de Proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	0	0.0%	0.0	0.0
	Regular	28	13.5%	13.5	13.5
	Eficiente	179	86.5%	86.5	100.0
	Total	207	100.0%	100.0	

Fuente: Elaborado por el Investigador

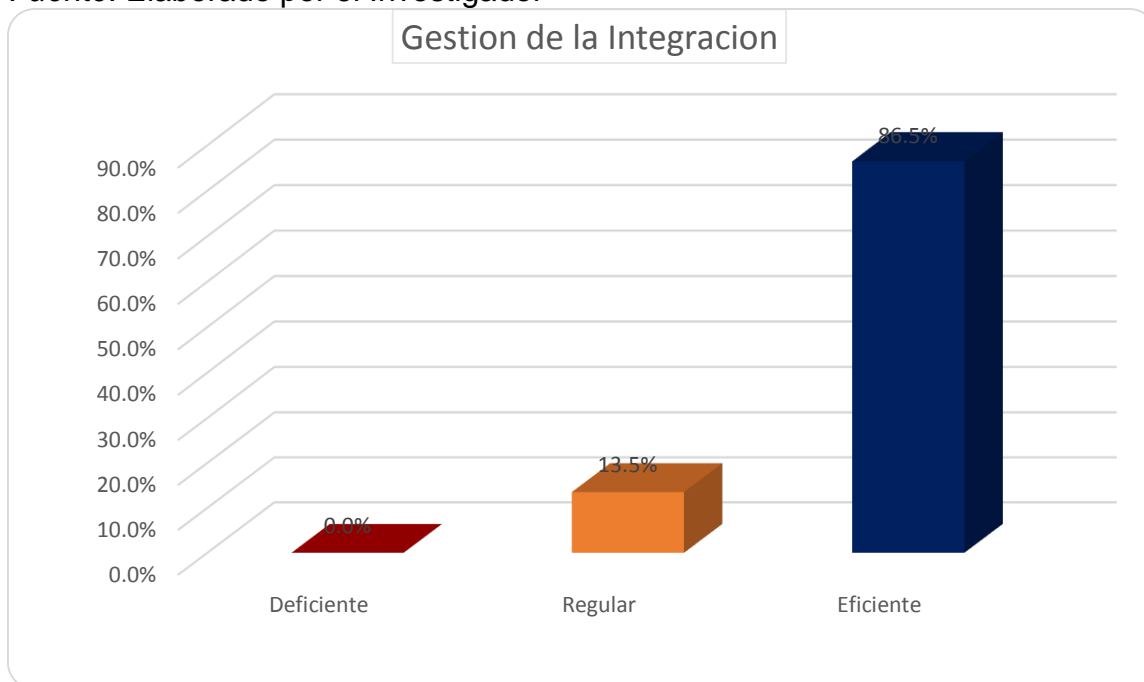


Figura 20. Niveles de la Gestión de la Integración.

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 14 y figura 20 relacionadas nos indican y/o se observa de las encuestas realizadas a los profesionales de la intendencia que se encuentran involucrados en los desarrollos de proyectos que tenemos un grado de madurez buena siendo un 86.5 % eficiente. Cabe decir que la integración consiste en el conjunto de actividades necesarias para identificar, definir, unir y coordinar los diversos procesos en la gestión de proyectos. Aquí se encarga de integrar todas las áreas de conocimiento. Por lo cual nos manifiesta la metodología de esta área se utiliza de manera constante en la institución, ya que se cuenta con un gerente de proyecto y patrocinador, además que se han establecidos procedimientos claros y se han estandarizado los documentos para el inicio de los proyectos en cartera. También deberíamos de mejorar los puntos en lo cual nos manifiesta que tenemos 13.5% que se encuentra en nivel regular.

Descripción de la dimensión Gestión del Alcance

Tabla 15

Descripción de los niveles de la gestión del alcance.

Niveles de la Dimensión de la Gestión del Alcance de la Gestión de Proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	12	5.8%	5.8	5.8
	Regular	134	64.7%	64.7	70.5
	Eficiente	61	29.5%	29.5	100.0
	Total	207	100.0%	100.0	

Fuente: Elaborado por el Investigador

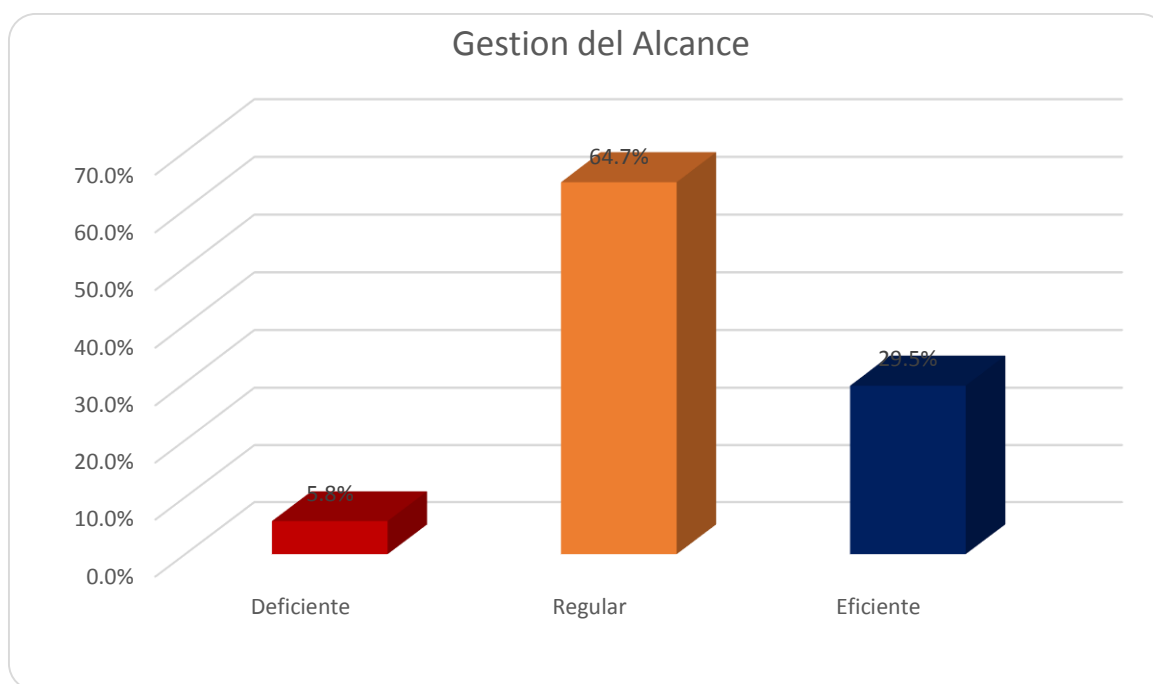


Figura 21. Niveles de la Gestión del alcance.

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 15 y figura 21 relacionadas nos indican y/o se observa de las encuestas realizadas a los profesionales de la intendencia que se encuentran involucrados en los desarrollos de proyectos que tenemos un grado de madurez regular siendo un 64.7%, y nos indica un 29.5% eficiente y un 5.8% deficiente. Cabe decir que la gestión la gestión del alcance asegura la estabilidad de los proyectos porque su

función es definir y controlar hasta dónde va el proyecto. La metodología de esta área se utiliza de forma limitada, no es constante en los desarrollos de los proyectos, se trata de tener un control y monitoreo lo cual falta mayor disposición. El cuadro nos muestra que esta área está en el proceso de desarrollo y alcanzar un nivel eficiente en la gestión del alcance.

Descripción de la dimensión Gestión del Tiempo

Tabla 16

Descripción de los niveles de la gestión del tiempo.

Niveles de la Dimensión de la Gestión del Tiempo de la Gestión de Proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	4	1.9%	1.9	1.9
	Regular	133	64.3%	64.3	66.2
	Eficiente	70	33.8%	33.8	100.0
	Total	207	100.0%	100.0	0

Fuente: Elaborado por el Investigador

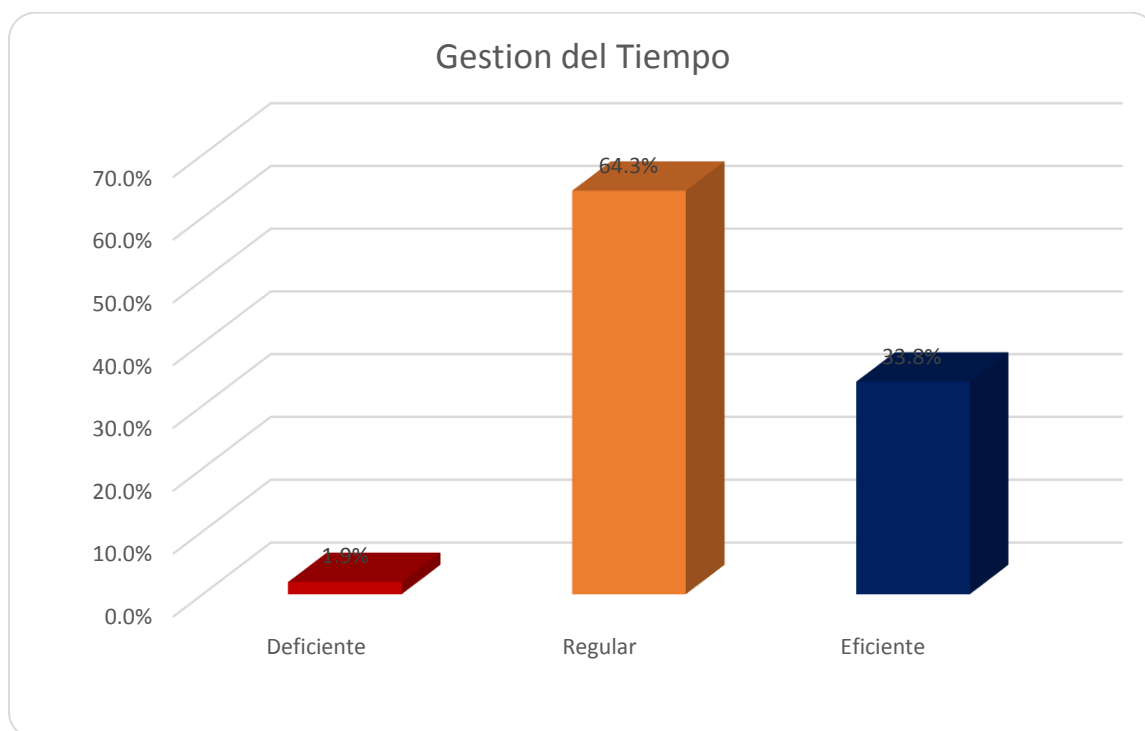


Figura 22. Niveles de la Gestión del Tiempo.

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 16 y figura 22 relacionadas nos indican y/o se observa de las encuestas realizadas a los profesionales de la intendencia que se encuentran involucrados en los desarrollos de proyectos que tenemos un grado de madurez regular en la gestión de tiempo siendo un 64.3%, y nos indica un 33.8% eficiente y un 1.9% deficiente. Cabe decir que la gestión del tiempo incluye los procesos necesarios para verificar que el proyecto termine dentro del plazo programado. La metodología de esta área se utiliza de forma parcial o limitada, no es constante en los desarrollos de los proyectos, ya que el monitoreo y control sufre algunas carencias por lo cual el nivel de esta dimensión es regular pudiendo a llegar a eficiente.

Descripción de la dimensión Gestión de Costos

Tabla 17

Descripción de los niveles de la gestión de costos.

Niveles de la Dimensión de la Gestión del Costo de la Gestión de Proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	19	9.2%	9.2	9.2
	Regular	86	41.5%	41.5	50.7
	Eficiente	102	49.3%	49.3	100.0
	Total	207	100.0%	100.0	

Fuente: Elaborado por el Investigador

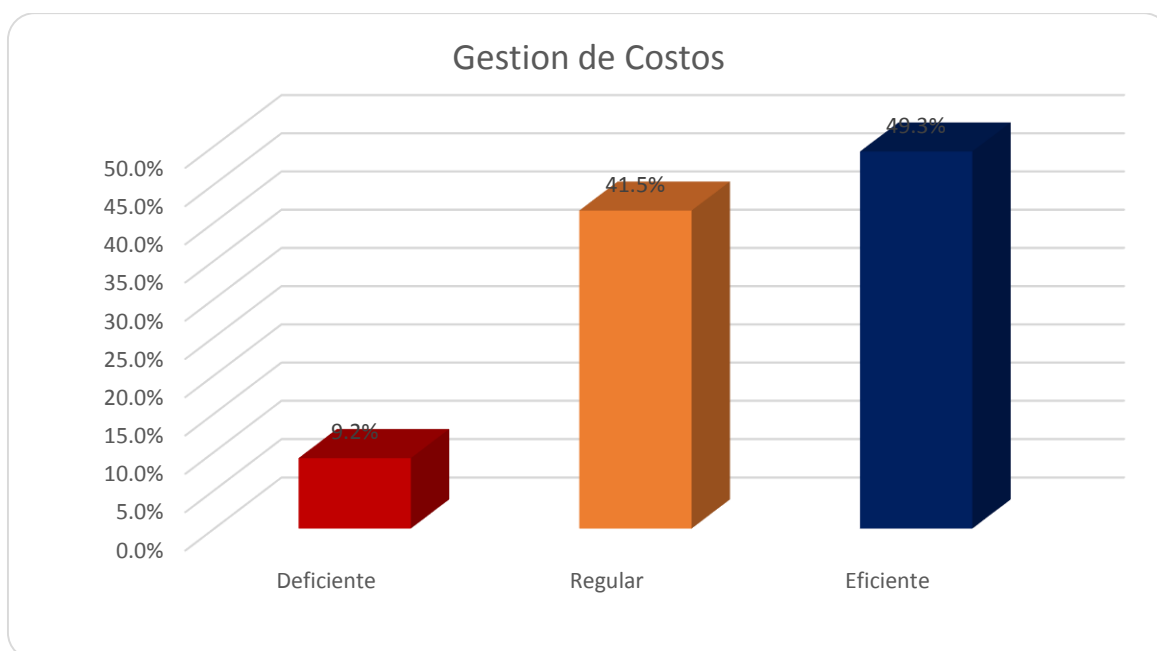


Figura 23. Niveles de la Gestión de Costos.

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 17 y figura 23 relacionadas nos indican y/o se observa de las encuestas realizadas a los profesionales de la intendencia que se encuentran involucrados en los desarrollos de proyectos que tenemos un grado de madurez regular hacia eficiente en la gestión de costos siendo un 49.3% eficiente, y nos indica un 41.5% regular y un 9.2% deficiente. Cabe decir que la gestión la gestión de costos es desarrollar procesos requeridos para estimar, presupuestar y controlar los costos para que se complete los proyectos dentro del presupuesto aprobado. La metodología de esta área se utiliza de forma constante, a regular en los desarrollos de los proyectos, se trata de tener un control, monitoreo y supervisión al presupuesto. El cuadro nos muestra que esta área está en el proceso de desarrollo y en alcanzar un nivel eficiente en la gestión de costos y hay procesos bien definidos que se están poniendo en práctica según la metodología desarrollada.

Descripción de la dimensión Gestión de la Calidad

Tabla 18

Descripción de los niveles de la gestión de calidad.

Niveles de la Dimensión de la Gestión de la Calidad de la Gestión de Proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	23	11.1%	11.1	11.1
	Regular	182	87.9%	87.9	99.0
	Eficiente	2	1.0%	1.0	100.0
	Total	207	100.0%	100.0	

Fuente: Elaborado por el Investigador

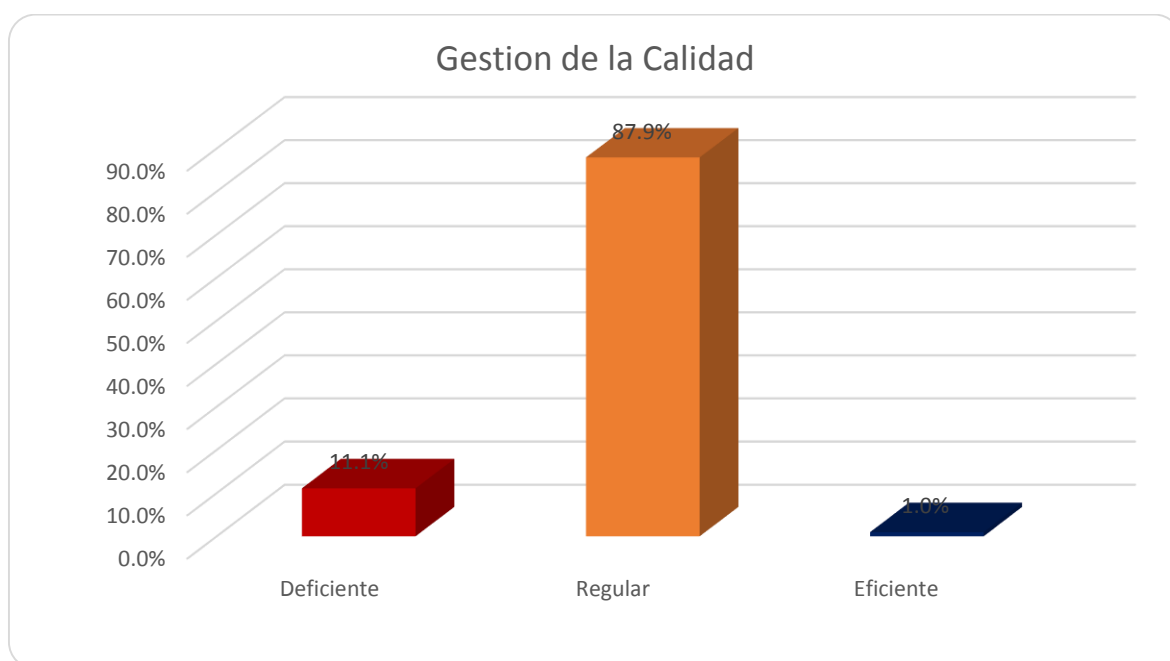


Figura 24. Niveles de la Gestión de Calidad.

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 18 y figura 24 relacionadas nos indican y/o se observa de las encuestas realizadas a los profesionales de la intendencia que se encuentran involucrados en los desarrollos de proyectos que tenemos un grado de madurez regular siendo un 87.9%, y nos indica un 1.0% regular y un 11.1% deficiente. Cabe decir que la

gestión la gestión de calidad es el proceso que comprende determinar las responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que los proyectos en desarrollo satisfagan las necesidades para las que se están realizando, estos buscan implementar políticas y procedimientos con actividades que se encuentran en continua mejora. La metodología de esta área se utiliza de forma parcial en los desarrollos de los proyectos, se trata de tener un monitoreo y supervisión a la calidad del producto. El cuadro nos muestra que esta área está en el proceso de desarrollo y en alcanzar un nivel eficiente en la gestión de calidad hay procesos definidos que se están poniendo en práctica según la metodología desarrollada.

Descripción de la dimensión Gestión de los Recursos Humanos

Tabla 19

Descripción de los niveles de la gestión de los recursos humanos.

Niveles de la Dimensión de la Gestión de los Recursos Humanos de la Gestión de Proyectos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente		0.0%	0.0	0.0
	Regular	72	34.8%	34.8	34.8
	Eficiente	135	65.2%	65.2	100.0
	Total	207	100.0%	100.0	

Fuente: Elaborado por el Investigador

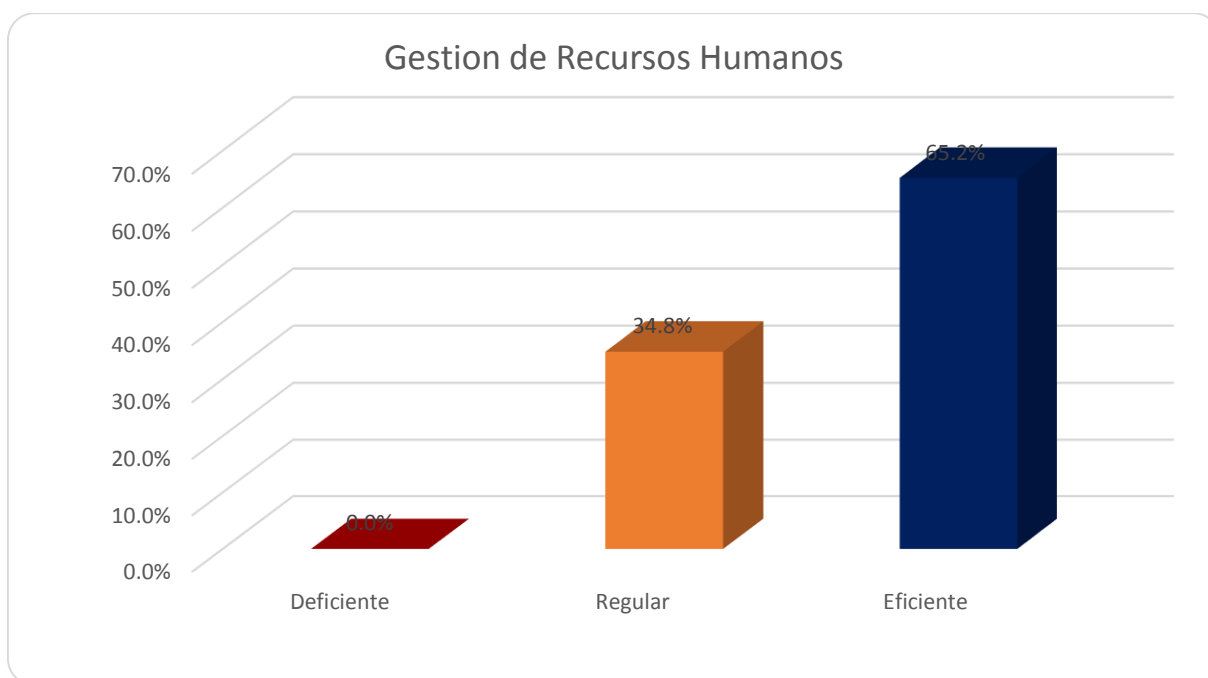


Figura 25. Niveles de la Gestión de Recursos Humanos.

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 19 y figura 25 relacionadas nos indican y/o se observa de las encuestas realizadas a los profesionales de la intendencia que se encuentran involucrados en los desarrollos de proyectos que tenemos un grado de madurez regular a eficiente siendo un 65.2% eficiente, y nos indica un 34.8% regular y un 0.0% deficiente. Cabe decir que la gestión la gestión de recursos humanos es el proceso que organizan, gestionan y conducen al equipo de trabajo, conformado por aquellas personas a quienes se les asigna roles y responsabilidades para el desarrollo exitoso de los proyectos. La metodología de esta área se utiliza de forma muy adecuada y de manera constante en los desarrollos de los proyectos, se monitorea y se controla en la intendencia y en algunos casos se mejora ya que el nivel de profesionales está en constante capacitación. El cuadro nos muestra que esta área está en el proceso de desarrollo y en alcanzar un nivel eficiente en la gestión de recursos humanos hay procesos definidos que se están poniendo en práctica según la metodología desarrollada.

Descripción de la dimensión Gestión de las Comunicaciones

Tabla 20

Descripción de los niveles de la gestión de las comunicaciones.

Niveles de la Dimensión de la Gestión de las Comunicaciones de la Gestión de Proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	0	0.0%	0.0	0.0
	Regular	100	48.3%	48.3	48.3
	Eficiente	107	51.7%	51.7	100.0
	Total	207	100.0%	100.0	

Fuente: Elaborado por el Investigador

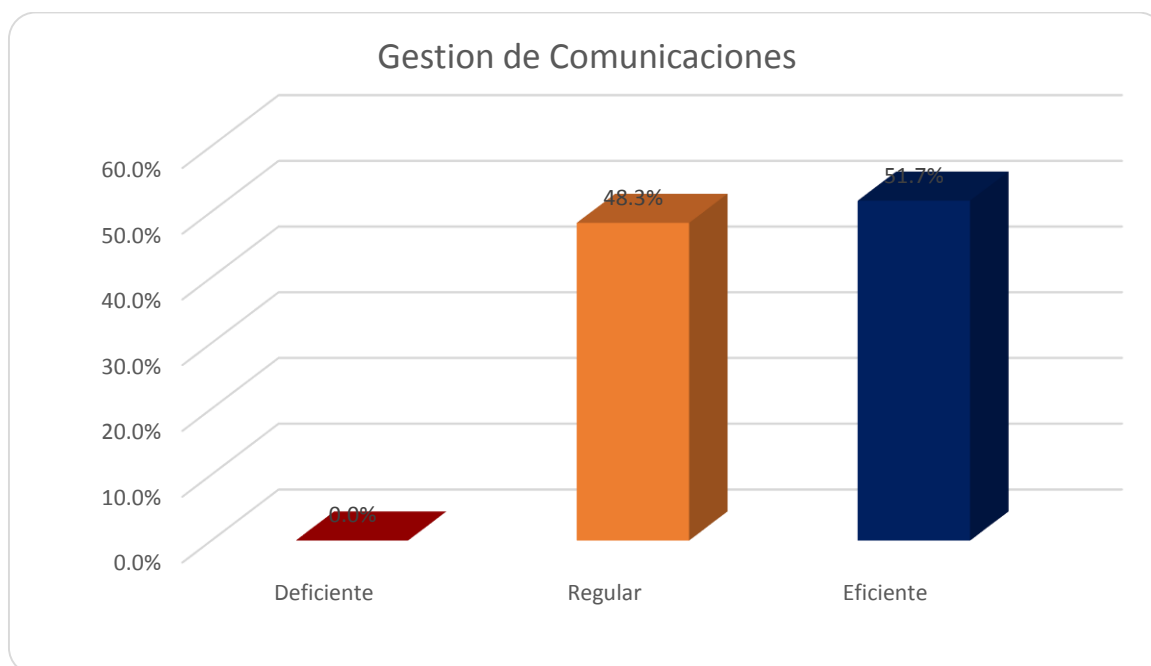


Figura 26. Niveles de la Gestión de las Comunicaciones.

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 20 y figura 26 relacionadas nos indican y/o se observa de las encuestas realizadas a los profesionales de la intendencia que se encuentran involucrados en los desarrollos de proyectos que tenemos un grado de madurez regular a eficiente siendo un 51.7% eficiente, y nos indica un 48.3% regular y un 0.0% deficiente. Cabe decir que la gestión de las comunicaciones incluye los procesos que aseguran que

la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información de los proyectos sean adecuados y oportunos. La metodología de esta área se utiliza de forma muy adecuada para mantener comunicados a las diferentes áreas y profesionales que se encuentran dentro del proyecto, y las revisiones del estado de los proyectos se tratan de realizar tal como se especifican en el plan de comunicaciones. El cuadro nos muestra que esta área está en el proceso de desarrollo y en alcanzar un nivel eficiente en la gestión de las comunicaciones hay procesos definidos que se están poniendo en práctica según la metodología desarrollada.

Descripción de la dimensión Gestión de Riesgos

Tabla 21

Descripción de los niveles de la gestión de riesgos.

Niveles de la Dimensión de la Gestión de Riesgos de la Gestión de Proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	192	92.8%	92.8	92.8
	Regular	11	5.3%	5.3	98.1
	Eficiente	4	1.9%	1.9	100.0
	Total	207	100.0%	100.0	

Fuente: Elaborado por el Investigador

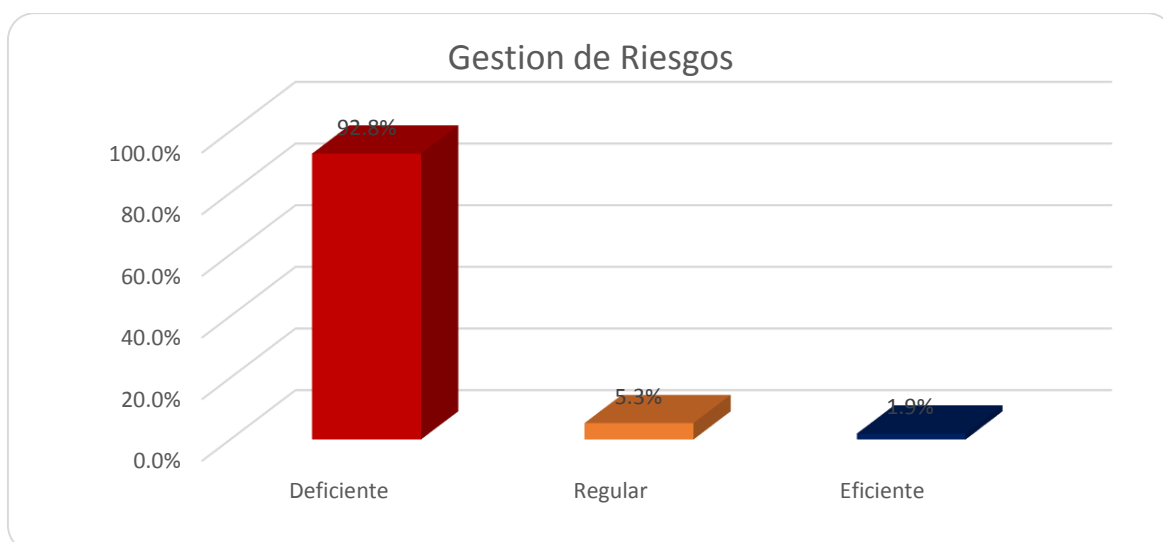


Figura 27. Niveles de la Gestión de Riesgos.

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 21 y figura 27 relacionadas nos indican y/o se observa de las encuestas realizadas a los profesionales de la intendencia que se encuentran involucrados en los desarrollos de proyectos que tenemos un grado de madurez muy deficiente siendo un 92.8%, 5.3% Regular y 1.9% Eficiente. Cabe decir que la gestión riesgos en los proyectos comprende los procesos relacionados con la identificación, el análisis, la planificación de respuestas a los riesgos encontrados, así como también el seguimiento y control a los proyectos. El objetivo respecto a los proyectos es aumentar la probabilidad y el impacto de todos los procesos positivos y disminuir las probabilidades y el impacto de eventos negativos. La metodología de esta área no se utiliza ya que la empresa no tiene en estos momentos un procedimiento de gestión de riesgos lo cual es un área de conocimiento que se tiene que trabajar y mejorar mucho para el buen desempeño de los proyectos en desarrollo en la gestión de riesgos se debería de formular procesos definidos y ponerlos en práctica según la metodología desarrollada.

IV. Discusión

Después del análisis descriptivo, en lo que respecta a la variable denominada gestión de proyectos, que involucra a gestión de la integración, gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de costos, gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, gestión de comunicaciones, gestión de riesgos, se presenta los siguientes resultados: la gestión de integración 179 (86%) de los profesionales de la INSI - SUNAT. tiene un nivel “*eficiente*” y 28 (14%) de los profesionales de la INSI - SUNAT “*regular*” de la gestión de integración.

La gestión del alcance se observa que 61 (29%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*eficiente*” y 134 (65%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*regular*” y 12 (6%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*deficiente*” de la gestión del alcance.

En la gestión del tiempo se observa que solo 4 (2%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*deficiente*”, 133 (64%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*regular*” y 70(34%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*eficiente*” de la gestión del tiempo.

La gestión de costos se observa que solo 19 (10%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*deficiente*” y 86 (42%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*regular*” y 102 (48%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*eficiente*” de la gestión de costos.

La gestión de la calidad se observa que solo 23 (11%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*deficiente*” y 182 (88%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*regular*” y 2 (1%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*eficiente*” de la gestión de calidad.

La gestión de recursos humanos se observa que solo 0 (0%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*deficiente*” y 72 (35%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*regular*” y 135 (65%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*eficiente*” de la gestión de recursos humanos.

La gestión de las comunicaciones se observa que solo 0 (0%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*deficiente*” y 100 (48%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*regular*” y 107 (52%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*eficiente*” de la gestión de comunicaciones.

La gestión de riesgos se observa que solo 192 (92.8%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*deficiente*” y 11 (5.3%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*regular*” y 4 (1.9%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “*eficiente*” de la gestión de riesgos.

Estos resultados hacen notar que la gestión de proyectos en la INSI - SUNAT el nivel que predomina es el regular de los profesionales de la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos – SUNAT, lo cual se está desarrollando un grado de madurez de la gestión de proyectos en la entidad.

Estos resultados coinciden con la investigación de Lossio, Martinez & Morris (2015-2016), cuyo objetivo general fue determinar el grado de madurez de la gestión de proyectos en el Perú, la investigación analiza el grado de madurez de las empresas peruanas en la gestión de sus proyectos, los resultados obtenidos, las áreas de conocimiento de gestión de proyectos desarrolladas; todo ellos con la finalidad de proponer planes de acción para lograr proyectos exitosos a través de una gestión de proyectos eficientes y eficaz. Su elaboración de encuestas especializadas que han sido respondidas por ejecutivos de empresas más representativas del país.

Como se puede apreciar los resultados de la presente investigación son similares a los resultados de las investigaciones citados en los antecedentes, es decir, que la gestión de proyectos de los profesionales de INSI-SUNAT, resultados de la gestión de proyectos concretas como la gestión de integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones y riesgos.

V. Conclusiones

De acuerdo con los resultados del presente trabajo de investigación, se puede observar que más del 80% de los profesionales, manifestaron que el nivel que predomina en la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos de la SUNAT es regular. Lo cual demuestra que se encuentra en proceso de madurez porque en las áreas de conocimiento involucradas en la gestión de proyectos se ha obtenido un nivel regular y sola en muy pocas se ha superado el 50% de eficiente.

Primera: Se ha observado que la gestión de integración, que consiste en integrar todas las áreas de conocimiento de una gestión de proyectos y manejar todas interdependencias entre ellas, en las áreas de la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos-SUNAT, Lima, 2016, alcanza un nivel de eficiencia con un 86.5%, lo que nos demuestra que se realiza de manera constante se procede a realizar, definir y actualizan con regularidad los proyectos, la revisiones de avance se realizan de manera semanal, seguido de un nivel regular 13.5%.

Segunda: Se ha observado que la gestión del alcance en los proyectos, que comprende los procesos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido con el fin de ser completado exitosamente y controlar aquello que se incluye y lo que no se incluye, alcanza un nivel regular de 64.7% es decir para los profesionales de las áreas de la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos -SUNAT, Lima esta gestión todavía le falta madurar, mientras demuestra un nivel eficiente de 29.5% y una deficiencia de 5.8%. Los alcances y objetivos se definen con regularidad claramente en los planes de proyectos, y el proceso de evaluar, aprobar y controlar los cambios en los proyectos es seguido ocasionalmente, de forma limitada.

Tercera: Se ha observado que la gestión del tiempo en los proyectos, que incluye los procesos necesarios para administrar la finalización o ejecución del proyecto en un plazo determinado, obtiene un nivel regular de 64.3% es decir que los profesionales de la áreas de la Intendencia Nacional de

Sistemas Informáticos-SUNAT, Lima, 2016 ejecutan los procesos de esta gestión regularmente, todos los proyectos tienen un cronograma, y se muestran las tareas e hitos requeridos para completar los entregables, todos los proyectos deben de contar con una ruta crítica del cronograma definida en los planes del proyecto lo cual se realiza en ciertos proyectos, mientras que se tiene un nivel eficiente de 33.8% y deficiente de 1.9%.

Cuarta: Se ha observado que la gestión de costos en los proyectos, que comprende los procesos requeridos para estimar, presupuestar y controlar los costos a fin de que los proyectos se completen dentro de los presupuestos aprobados, alcanza un nivel eficiente de 49.3% y regular de 41.5% lo cual los profesionales de las áreas de la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos-SUNAT, Lima, 2016, demuestran que los proyectos se basan en sus elementos y lo relacionan con las tareas del plan de proyecto por lo que estos proyectos son monitoreados y su cumplimiento se controlan eficientemente, mientras un 9.2% nos dice que es deficiente.

Quinta: Se ha observado que la gestión de calidad, que comprende los procesos y actividades necesarios para determinar las responsabilidades, objetivos y políticas de calidad con la finalidad de que los proyectos satisfagan las necesidades para la que fue concebida alcanza un nivel regular de 87.9% para lo cual los profesionales de la áreas de la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos-SUNAT, Lima, 2016, los requerimientos de calidad están definidos en los planes de los proyectos lo cual regularmente las revisiones de calidad se realiza esporádicamente o limitada se toman las medidas para alinear los desvíos de los proyectos, mientras se tiene un nivel eficiente de 1% y deficiente de 11.1% .

Sexta: Se ha observado que la gestión de recursos humanos en los proyectos , que incluyen los procesos que organizan, gestionan y conducen al

equipo de trabajo, alcanza un nivel eficiente de 65.2%, es decir para los profesionales de la áreas de la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos-SUNAT, Lima, 2016, se hace de manera regular a eficiente los profesionales en todos los proyectos están claramente identificados y son asignadas según sus habilidades y conocimientos que se requieren para el desarrollo de los proyectos se controla y se monitorea su cumplimiento, mientras que nos dicen que hay un nivel regular de 34.8% .

Séptima: Se ha observado que la gestión de las comunicaciones en los proyectos, que comprende los procesos para asegurar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos, tiene un nivel eficiente de 51.7% y regular de 48.3% es decir que para los profesionales de la áreas de la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos-SUNAT, Lima, 2016, se hace uso de la metodología formal de la gestión de comunicaciones. Con un plan de comunicaciones donde se encuentran identificados los interesados con los cuales deben de comunicarse y que la comunicación fluya entre todos los participantes de los proyectos según lo especifica en el plan de comunicaciones.

Octava: Se ha observado que la gestión de riesgos está a un nivel deficiente en un 92.8%, regular 5.3% y eficiente 1.9% por lo cual se demuestra que no se cumplen la gestión según el plan de riesgo desarrollado o que no hay plan de riesgos, es decir que para los profesionales de la áreas de la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos-SUNAT, Lima, 2016, no hay un desarrollo de plan de riesgos que incluye los procesos relacionados con la identificación, análisis y planificación de respuestas para coberturas, mitigar o enfrentar los riesgos, así como realizar su seguimiento y control dentro de los proyectos, por lo cual en los proyectos es nula la gestión de riesgos.

VI. Recomendaciones

Respecto a mejorar el nivel de la gestión de proyectos la intendencia debe definir y documentar la metodología de gestión de proyectos en todas sus áreas, capacitar en la metodología que se está siguiendo para el desarrollo y dar soporte a los profesionales.

PRIMERO: La gestión de integración se encuentra en un nivel eficiente, pero se puede mejorar más, ya que el nivel de regular es significativo y se puede reducir mejorando con las lecciones aprendidas de los proyectos ya ejecutados.

SEGUNDO: La gestión del alcance tiene un nivel regular a eficiente por lo cual esta se puede ir mejorando e implementando como parte del proceso de la metodología los planes de acción de la gestión del alcance coordinando los procesos establecidos.

TERCERO: La gestión del tiempo se necesita mayor capacitación para con los profesionales en el desarrollo de la generación de rutas críticas y poder desarrollar procesos para el mejor desempeño del cronograma propuesto y validado.

CUARTO: La gestión de costos tiene un nivel de desarrollo regular a eficiente para los procesos y la metodología realizada en costos este plan de gestión de costos está elaborada por la entidad externa lo cual debe de seguir sus procesos de ejecución y adaptación.

QUINTA: Se recomienda en la gestión de calidad seguir de manera consecutiva los procesos determinados ya que están elaborados por gente profesional en el área de conocimiento. Estas deben ser difundidas y aplicadas en todos para mejora el porcentaje de nivel a eficiente.

SEXTA: Con respecto a la gestión de recursos humanos se debe de seguir motivando a los profesionales con reconocimientos y felicitaciones

por los logros alcanzados, estos pueden ser económicos, memorándums de recomendación y felicitación. La relación confirma a mayor es la motivación el personal se desarrolla con más amplitud para la mejora de la gestión de proyectos.

SEPTIMA: Para la gestión de las comunicaciones se debe de seguir los procedimientos establecidos en las regulaciones de la intendencia y capacitar a los profesionales para una mayor fluidez y desempeño entre los responsables de los proyectos, esta debe ser de manera constante y no sesgando la comunicación.

OCTAVA: con respecto a la gestión de riesgos se debe de elaborar, implementar y definir los procesos relacionados con la identificación, análisis y planificación de respuestas para coberturas, mitigar o enfrentar los riesgos, así como realizar su seguimiento y control dentro de los proyectos.

VII. Referencias bibliográficas

Guía del PMBOK. (2013). Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos, Quinta Edición. Project Management Institute, Inc. EE. UU.

Adrian Anex M. (2016) ¿Porque Fracasan los Proyectos?, Revista Gerencia-Grupo Editorial EMD-Chile.

Lossio, F. y Martinez, A. (2016). La gestión de proyectos en el Perú: análisis de madurez 2015-2016 – Lima. Universidad ESAN, 2016, Surco.

Hidalgo, P. (2013) “Modelo de gestión y administración de proyectos operacionales”, Maestro en gestión y dirección de empresas. (Tesis de maestría) Universidad de Chile, Chile.

Bastidas, E. (2016). Análisis y Evaluación de la Gestión de proyectos de inversión del sistema nacional de transmisión eléctrica del Ecuador realizados entre los años 2010 al 2014, y propuesta de mejoramiento de la dirección de Proyectos (Tesis de maestría). Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.

Illescas, S. (2013). Evaluación del modelo de gestión del proyecto emblemático nacional “Unidades educativas del milenio” y su impacto de la política pública educativa. Caso Ecuador-Cotopaxi del 2008 al 2012 (Tesis de maestría). Instituto de Altos Estudios Nacionales-Universidad de Postgrado del Estado, Ecuador.

Arevalillo, J. (2015). Gestión de proyectos, control de calidad y categorización de errores a partir del proceso de revisión (Tesis de doctorado). Universidad de Málaga, España.

Aparicio M. y Duran D. (2012) “Análisis de la gestión de riesgos de un proyecto de inversión pública en turismo de sol y playa durante su fase de inversión: el caso del proyecto acondicionamiento turístico de la playa de Centro Máncora”, (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de Ingeniería, Lima

Barragán, A. (2010) “Factores críticos para la gestión eficaz de proyectos de

innovación en Centros Públicos de Investigación y Desarrollo” (Tesis de Doctorado), Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Bastardo, F. (2010). “Diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la Empresa Imps Caribe, C.A. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Venezuela.

Bastidas, E. (2016). Análisis y Evaluación de la Gestión de proyectos de inversión del sistema nacional de transmisión eléctrica del Ecuador realizados entre los años 2010 al 2014, y propuesta de mejoramiento de la dirección de Proyectos (Tesis de maestría). Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.

Benites, V.; Chuquiure, P. y Quiroz A. (2015) “Propuesta de diseño y despliegue de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en una entidad bancaria peruana para los proyectos de desarrollo de sistemas”

Brett, A. (2011) “Gestión de Calidad en la Ejecución de Proyectos de Inversión Pública para la Construcción, en el Estado Falcón” (Tesis de Maestría). Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

Dávila, W. (2013) “Implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos en una Empresa de Distribución Eléctrica Estatal” (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de Piura.

Delgado, C. (2012) “Metodología práctica para la gestión y administración en proyectos de construcción para micro y pequeñas” (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de Ingeniería, Lima.

Gordillo, V. (2014). Evaluación de la Gestión de Proyectos en el Sector Construcción del Perú (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Piura.

- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (6.º ed.). D.F, México: McGraw-Hill.
- Ortiz, P. (2014) “Proyecto de Inversión para una proveeduría de servicios administrativos y consultoría para microempresas de la Ciudad de la Paz. (Tesis de maestría) Instituto Tecnológico de la Paz, México
- Padilla, L. (2014). Instrucciones para la elaboración de proyectos de tesis. Facultad de ingeniería. Escuela de ingeniería Ambiental. Universidad César Vallejo. Lima.
- Quesada, G. (2012) “Gestión de Proyectos de Cooperación: un repaso a la teoría sobre el PMBOK ®” Universidad para la Cooperación Internacional
- Sáenz, A. (2012). El Éxito de la Gestión de Proyectos Un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico. (Tesis de Doctorado). ESADE BUSINESS SCHOOL. Barcelona, España.
- Sánchez-Lozada, M. (2012) Modelos de Gestión de Proyectos: Dirección de proyectos compatible con el pensamiento Lean-Revista Dyna marzo - abril 2012 • Vol. 87 nº2 • 214/221, España
- López, P.; Taboada, M. y Tueros J. (2017). Dirección del Proyecto: Ampliación de la Sub Estación Sullana con un Transformador 58/22.9/10KV - 30/17/23 MVA ONAN, Distrito y Provincia de Sullana, Lima (Tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicada.
- Tovar, J. (2012). Metodología de Gerencia de proyectos bajo Enfoque Front-End-Loandy (Fel). Caso de estudios: Departamento de Ingeniería de Sistemas, UNEXPO, Caracas (Tesis de maestría). Universidad Católica “Andes Bello”, Venezuela.
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. Revista Educación, 33 (1), pp. 155-165.

VIII. Anexos

Anexo A: Matriz de Consistencia

Matriz de consistencia

106

Título: “Gestión de Proyectos en la intendencia nacional de sistemas informáticos de la SUNAT, Lima 2017”
 Autor: Sánchez López Cristhian Bruno

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
Problema General: ¿Cuál es la situación de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, Lima 2017? Problemas Específicos: ¿Cuál es la situación de la gestión de la integración de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, Lima 2017? ¿Cuál es la situación de la gestión del alcance de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, Lima 2017? ¿Cuál es la situación de la gestión del tiempo de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, Lima 2017? ¿Cuál es la situación de la gestión de los costos de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, Lima 2017? ¿Cuál es la situación de la gestión de la calidad de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, Lima 2017?	Objetivo general: Describir la situación de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos Lima, 2017. Objetivos específicos: Describir cuál es la situación de la gestión de la integración de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos Lima, 2017. Describir cuál es la situación de la gestión del alcance de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos Lima, 2017. Describir cual es la situación de la gestión del tiempo de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos Lima, 2017 Describir cual es la situación de la gestión de los costos de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos Lima, 2017 Describir cual es la situación de la gestión de la calidad de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos Lima, 2017.		Variable: Gestión de Proyectos			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
			Integración	Gerente de Proyectos Patrocinador Procedimientos claros Estandares de documentos	P1, P2, P3, P4	cuestionario 1= Nunca 2=Casi nunca 3= A veces 4=Casi siempre 5= Siempre 1= Deficiente 2=Regular 3= Eficiente
			Alcance	Objetivos y resultados en relacion al alcance Control de cambios Evaluación de resultados en relación al alcance	P5, P6, P7	
			Tiempo	Programa de actividades Presupuesto	P8, P9, P10	
			Costos	Presupuesto Supervisión	P11, P12	
			Calidad	Objetivos y resultados en relación a la calidad Lecciones aprendidas Indicadores de desempeño Evaluación de resultados en relación a la calidad	P13, P14, P15, P16,	
			Recursos Humanos	Profesionales que gestionan proyectos	P17, P18	
			Comunicación	Planes de Comunicación Acceso al Plan de comunicación	P19, P20, P21	
			Riesgos	Identificación de riesgos	P22, P23	

<p>¿Cuál es la situación de la gestión de los recursos humanos de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, Lima 2017?</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión de las comunicaciones de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, Lima 2017?</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión de riesgos de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, Lima 2017?</p>	<p>Describir cual es situación de la gestión de los recursos humanos de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos Lima, 2017.</p> <p>Describir cual es la situación de la gestión de las comunicaciones de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos Lima, 2017.</p> <p>Describir cual es la situación de la gestión de riegos de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos Lima, 2017.</p>						
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar			
<p>Tipo: (2016), el Tipo de investigación es básica la cual persigue crear la elaboración de un conjunto de conocimientos teóricos sin una aplicación práctica inmediata. Suele ser el fundamento de otra investigación (p. 14).</p> <p>Alcance:</p> <p>Colaboradores de la</p>	<p>Población: está constituida por 450 profesionales de la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, Lima</p> <p>Tipo de muestra: La muestra estuvo conformada por 207 profesionales de la Intendencia Nacional se sistemas</p>	<p>Variable: Gestión de Proyectos</p> <p>Técnicas: encuesta</p> <p>Instrumentos: cuestionario</p> <p>Autor: Basado en el cuestionario de Terribilli, Bortoleto, Laura de 23 preguntas en escala tipo Likert.</p> <p>Año: 2017</p> <p>Monitoreo: estadístico inferencial</p> <p>Ámbito de Aplicación: Lima</p> <p>Forma de Administración:</p>		<p>DESCRIPTIVA: Se describió a través de tablas y figuras estadísticas de los resultados obtenidos de la base de datos aplicados con el Programa SPSS 23.</p> <p>INFERENCIAL: Se obtuvo conclusiones útiles para hacer deducciones sobre una totalidad, basándose en la información numérica de la muestra</p>			

<p>Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, Lima</p> <p>Diseño:</p> <p>No experimental</p> <p>Método:</p>	<p>Informáticos, Lima</p> <p>Tamaño de muestra: para la muestra de investigación se tomó a 207 profesionales</p>	<p>Monitoreo: estadístico inferencial Ámbito de Aplicación: Lima Forma de Administración:</p>	
---	---	---	--

Anexo B: Matriz de Datos
Matriz De Datos Gestión de Proyectos

SUJET IE	V1P 1	V1P 2	V1P 3	V1P 4	V1P 5	V1P 6	V1P 7	V1P 8	V1P 9	V1P 10	V1P 11	V1P 12	V1P 13	V1P 14	V1P 15	V1P 16	V1P 17	V1P 18	V1P 19	V1P 20	V1P2 1	V1P 22	V1P 23
1	4	5	3	4	3	5	2	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	5	3	3	2	1	3
2	4	4	3	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	2	5	5	4	3	2	1	2
3	4	4	3	4	3	2	3	4	5	2	5	5	4	3	2	4	3	4	5	2	3	3	3
4	5	5	5	4	4	3	5	5	4	1	5	3	5	2	4	2	5	3	3	1	2	3	1
5	5	5	3	4	4	4	2	3	3	5	5	5	2	3	3	2	3	5	3	2	3	2	3
6	5	5	4	5	4	5	2	4	4	5	5	3	3	1	3	4	5	5	2	3	1	3	3
7	4	5	5	4	3	2	1	3	3	2	4	3	5	2	3	2	3	5	2	1	3	2	1
8	5	5	4	4	3	4	2	5	5	5	5	4	2	2	4	3	5	4	2	1	1	1	2
9	5	4	4	3	4	3	3	5	3	5	3	5	5	2	3	3	4	4	5	1	2	3	1
10	4	4	5	5	3	3	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	2	1	1	3	1
11	5	5	5	3	3	3	4	5	3	3	5	3	5	3	4	4	3	3	3	3	3	2	1
12	4	5	5	4	5	3	2	4	4	1	5	2	5	3	3	2	5	4	4	1	2	3	1
13	5	5	4	5	5	4	3	4	5	2	5	3	5	2	3	2	4	5	3	3	3	1	1
14	4	4	5	5	4	4	4	4	5	1	4	3	2	3	4	4	3	3	2	1	2	1	3
15	5	5	3	5	5	4	5	3	3	5	5	2	4	2	3	3	3	3	5	2	3	2	2
16	5	4	4	4	3	3	5	4	4	5	3	2	2	1	4	2	3	5	4	1	3	3	3
17	4	4	3	4	5	3	4	5	4	4	5	2	2	2	2	4	3	3	2	3	3	2	2
18	4	5	3	4	3	2	5	5	4	2	5	2	2	1	3	4	4	3	5	2	1	1	1
19	4	4	3	4	5	2	3	5	4	4	5	3	3	2	4	2	5	3	5	1	1	2	1
20	5	5	4	3	5	5	3	4	4	1	3	5	5	2	3	4	4	3	4	1	1	3	1
21	5	4	5	5	3	2	1	3	3	5	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	1	2	2
22	4	4	5	3	3	4	5	3	3	2	5	5	2	2	3	4	4	4	2	1	3	1	2

23	5	4	5	4	5	4	2	3	3	5	4	3	3	2	2	3	5	5	4	1	1	2	3
24	4	5	5	5	3	4	5	5	3	2	5	4	5	3	3	3	3	4	2	2	2	1	1
25	5	4	3	3	4	3	5	4	4	2	5	5	5	3	4	3	3	4	4	1	1	3	2
26	4	4	5	3	5	3	1	3	3	5	3	3	3	2	2	3	5	5	4	1	1	3	2
27	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	5	4	4	3	3	1	3
28	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	4	5	1	1	2	3
29	5	4	3	5	3	5	5	3	3	4	4	4	5	1	2	3	5	3	5	3	3	2	2
30	4	5	3	4	3	5	5	3	3	2	4	2	2	2	2	4	3	4	5	3	1	1	2
31	5	4	4	4	3	4	3	3	5	3	3	3	4	3	2	2	3	5	2	1	2	1	3
32	4	5	5	3	4	2	4	5	5	5	4	4	4	3	2	2	3	4	5	1	2	2	3
33	5	5	3	5	3	2	3	3	4	2	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	1	3	2
34	4	5	4	5	5	3	1	3	5	1	3	2	3	1	3	2	3	5	2	3	2	2	3
35	4	4	5	5	4	3	1	3	3	3	4	5	3	3	3	4	3	4	2	3	1	1	1
36	4	4	5	4	3	4	1	4	3	3	3	4	4	1	3	4	3	5	5	3	2	3	1
37	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	2	4	2	4	4	4	3	3	3	1
38	5	4	4	4	3	5	5	3	3	4	4	5	2	2	3	4	5	3	3	3	1	2	1
39	5	4	5	3	3	4	3	5	3	4	5	5	3	3	4	3	4	4	5	2	2	3	1
40	4	4	5	3	3	4	1	3	4	5	3	4	5	2	4	4	3	4	4	1	2	2	3
41	4	4	5	4	3	2	5	4	5	2	5	5	4	3	3	2	3	3	5	3	2	1	2
42	5	4	5	3	4	5	2	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	5	2	3	1	3	3
43	5	4	4	3	5	4	5	4	3	5	5	2	4	1	2	4	5	5	3	2	3	3	2
44	5	4	3	5	3	2	5	3	3	5	5	2	2	3	2	2	4	5	5	1	1	2	3
45	5	4	4	4	4	3	1	4	3	4	4	3	2	1	4	3	3	5	3	1	1	2	3
46	4	5	4	5	5	2	1	5	3	5	3	5	5	3	2	4	3	4	2	1	1	2	1
47	5	5	4	5	5	3	2	4	5	2	3	3	5	2	4	3	4	5	2	3	3	3	3
48	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	3	4	4	4	3	2	3	2	1	3

49	4	5	4	5	3	3	3	3	5	5	3	4	3	2	3	2	3	5	4	3	3	1	2
50	5	5	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	2	1	3	4	3	4	2	1	2	1	1
51	4	4	4	3	4	2	3	4	5	3	5	3	3	3	2	3	4	5	5	2	3	1	1
52	4	4	3	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	2	4	2	3	3	3	3	2	2	1
53	4	4	5	5	4	2	1	3	5	5	3	3	2	2	4	2	3	4	5	3	1	1	1
54	4	4	4	5	4	4	2	3	4	1	3	5	4	2	4	4	4	4	4	1	3	2	3
55	5	5	3	4	4	4	5	3	4	2	3	2	5	2	2	3	4	5	5	3	2	1	1
56	4	5	3	3	4	5	1	3	5	3	4	5	2	3	4	3	4	3	2	3	2	1	2
57	4	4	4	3	4	5	3	5	3	4	5	4	4	1	4	2	5	3	5	2	3	3	1
58	4	4	5	4	5	5	2	3	5	2	5	5	3	1	3	3	3	4	2	3	1	2	1
59	5	5	5	4	3	5	1	5	4	2	3	2	3	3	2	4	5	5	5	3	1	3	2
60	4	5	4	3	4	5	5	5	5	3	5	4	3	3	4	2	5	4	5	1	1	1	2
61	4	5	5	3	5	3	3	3	4	5	4	5	2	2	4	2	4	4	4	3	2	1	1
62	4	4	3	5	4	4	2	4	3	2	5	3	3	3	4	4	5	3	3	2	1	3	2
63	4	4	4	3	3	5	2	3	5	4	5	4	3	2	2	4	3	3	5	2	1	2	1
64	5	4	4	4	4	3	2	4	4	5	3	5	5	3	2	4	3	4	3	3	1	1	3
65	4	5	3	4	3	2	5	5	4	2	3	2	5	1	4	4	3	3	5	3	1	2	3
66	5	5	5	3	5	3	3	3	4	1	5	4	4	3	3	3	5	4	2	1	3	1	2
67	4	4	5	5	5	4	3	5	5	3	3	5	5	2	3	2	4	3	3	2	1	2	1
68	4	5	4	5	4	4	5	3	5	1	4	5	5	2	3	3	3	4	3	1	2	2	1
69	4	5	4	3	4	4	3	4	3	5	3	5	2	1	2	4	4	3	3	2	3	2	1
70	4	5	4	5	5	4	1	5	5	2	3	3	5	3	3	3	5	4	3	2	3	3	3
71	5	4	3	4	3	4	5	4	3	5	3	3	3	1	3	2	4	3	2	2	3	3	3
72	4	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	5	2	1	2	2	5	5	3	2	3	1	2
73	5	4	4	4	3	4	2	3	5	2	5	4	2	2	3	4	3	5	3	1	3	2	1
74	4	5	3	4	3	4	2	3	3	4	5	2	3	1	3	4	5	5	5	3	3	3	3

75	4	5	3	3	3	4	4	3	3	5	4	4	2	1	4	4	4	3	5	3	1	2	2
76	4	5	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	2	3	4	2	3	4	3	2	1	3	3
77	5	4	4	5	4	4	4	3	3	2	3	4	2	2	2	2	5	3	3	3	2	1	1
78	4	4	3	3	5	4	3	4	5	3	5	5	5	3	2	4	4	4	5	3	2	2	2
79	4	5	4	5	5	5	2	3	3	2	3	4	2	1	2	4	3	4	4	2	3	1	1
80	4	5	4	4	5	3	1	3	4	4	5	2	3	1	3	2	3	3	5	1	1	2	3
81	5	4	4	3	5	2	2	3	4	3	3	5	3	2	2	3	4	4	2	3	3	2	3
82	5	4	3	4	4	2	1	5	5	4	5	4	4	3	4	3	3	5	2	3	1	1	1
83	4	5	4	4	3	2	4	5	4	3	4	4	4	2	4	2	5	4	2	2	2	1	3
84	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	3	5	2	2	3	4	5	5	3	1	3	2
85	5	5	4	5	4	2	3	5	4	2	5	3	5	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3
86	5	5	4	5	3	4	1	4	4	5	4	4	2	1	3	4	3	5	2	2	3	2	2
87	5	4	3	5	5	3	2	3	4	2	3	4	5	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1
88	4	5	5	4	5	4	4	5	4	1	3	4	5	3	2	4	3	5	3	2	2	1	3
89	4	4	3	5	4	2	1	4	5	1	4	5	3	3	3	3	3	5	4	2	3	3	3
90	5	5	3	3	3	2	2	4	5	3	3	2	3	3	4	3	4	4	5	3	2	3	1
91	4	5	3	5	5	5	1	5	4	1	3	2	2	2	4	3	4	5	2	1	1	1	1
92	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	2	3	3	2	2	3	4	3	3	2	1	1
93	5	5	3	5	3	5	1	4	5	1	3	3	5	3	2	2	3	4	2	1	2	1	2
94	4	4	3	4	4	4	2	4	5	1	4	5	3	3	4	2	4	5	3	2	3	1	2
95	5	4	4	4	3	2	2	4	3	5	4	4	3	2	3	3	5	3	4	2	3	2	3
96	5	5	5	4	4	3	5	4	3	2	4	3	4	2	4	4	4	5	3	1	3	2	2
97	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	5	3	2	2	4	3	4	3	3	3	2	2	2
98	5	5	5	5	4	3	5	3	3	5	3	3	4	1	3	2	5	4	4	2	1	2	1
99	5	4	3	4	3	5	5	5	5	2	5	4	4	2	2	2	5	4	3	2	2	1	2
100	4	5	4	5	4	5	1	4	5	2	3	3	3	2	2	2	3	5	2	2	1	2	3

101	4	4	4	4	3	2	2	3	4	1	4	5	2	3	2	2	4	4	2	3	3	2	3
102	4	5	3	5	4	2	4	5	3	2	4	5	2	1	2	4	5	5	3	3	3	3	3
103	4	4	3	5	5	3	3	3	4	5	5	3	3	3	2	3	3	5	3	3	3	1	1
104	5	4	3	5	3	5	4	5	3	1	4	3	4	1	4	2	5	4	4	1	1	1	3
105	4	4	5	3	3	4	5	4	5	5	5	2	3	3	4	2	4	3	5	2	2	1	1
106	5	4	5	3	4	3	4	3	5	5	4	5	4	2	3	2	3	4	4	3	1	2	2
107	5	4	4	5	3	5	5	3	3	4	3	5	3	2	2	2	4	3	2	1	3	1	3
108	5	4	3	4	5	3	5	4	5	2	5	2	3	3	2	2	3	4	5	3	1	1	1
109	4	5	5	3	3	3	5	4	4	3	4	5	5	1	3	2	3	5	2	3	3	1	3
110	5	4	4	3	3	4	5	5	4	2	5	3	3	1	4	4	4	4	2	2	2	1	2
111	4	5	3	4	3	3	2	3	4	2	4	4	4	3	2	2	4	5	4	3	3	1	3
112	4	4	5	3	5	5	1	4	5	5	3	4	3	2	2	3	3	4	2	2	1	3	1
113	4	5	3	4	5	4	1	4	5	4	5	4	3	3	4	3	4	5	2	2	2	3	2
114	4	5	3	5	3	5	1	3	5	3	3	3	2	3	3	2	3	5	5	3	1	1	3
115	5	4	4	5	3	5	1	4	4	1	3	4	4	3	2	3	5	4	2	2	2	3	3
116	5	5	4	5	3	5	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	5	5	5	1	2	3	1
117	5	5	4	4	5	3	2	3	4	1	3	4	4	3	2	2	5	5	5	1	1	3	1
118	5	5	3	5	3	3	2	4	3	4	3	2	2	2	4	4	3	5	4	2	1	3	2
119	5	5	3	4	3	5	5	4	3	3	5	5	2	2	3	3	3	4	4	2	3	1	3
120	4	4	3	4	4	2	5	5	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	3	1	1	1
121	4	5	3	3	3	5	1	3	4	2	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	2	2	3
122	5	5	5	3	3	4	1	5	5	3	4	3	4	3	4	4	3	5	5	1	3	1	2
123	4	5	3	3	5	2	1	5	5	5	4	2	3	3	4	4	4	3	5	1	3	3	3
124	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	3	5	1	4	4	5	3	3	1	2	3	2
125	4	4	4	5	5	2	1	3	3	5	3	2	2	3	3	2	3	5	3	2	3	1	1
126	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	5	2	5	3	3	3	3	3	5	2	1	2	2

127	4	4	5	3	4	2	2	4	4	3	4	2	4	3	4	3	5	5	2	1	1	3	3
128	4	4	3	3	5	5	4	3	3	5	3	2	5	2	3	2	5	5	3	2	1	1	2
129	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	1	2	4	4	5	2	1	1	3	2
130	4	4	5	4	3	2	1	4	3	4	5	4	5	3	3	2	4	4	5	2	3	1	1
131	5	5	4	3	3	3	3	5	3	1	3	2	2	3	4	4	4	5	4	2	1	1	1
132	4	4	5	4	5	3	4	3	3	3	3	5	2	2	2	2	5	5	3	2	3	2	1
133	5	4	4	4	3	2	3	5	5	4	4	4	5	3	3	4	5	5	4	1	3	2	2
134	4	5	5	3	5	5	2	3	5	3	3	4	2	3	3	2	4	5	2	3	3	3	2
135	5	4	5	3	3	3	2	3	3	1	5	2	3	1	3	4	5	4	4	1	1	3	3
136	5	4	3	4	3	2	3	5	5	1	3	5	3	1	3	2	3	3	3	1	1	1	1
137	5	5	3	3	4	5	1	3	3	4	3	4	5	3	2	3	5	4	3	1	3	3	3
138	5	4	3	3	3	4	1	3	3	4	3	2	4	1	2	3	4	5	4	3	3	1	1
139	5	5	5	4	3	2	1	3	3	4	3	4	4	1	2	2	5	3	5	2	1	1	2
140	5	5	4	4	5	4	2	3	4	4	5	2	5	1	3	4	3	3	2	3	1	2	3
141	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	3	2	2	3	5	5	1	3	3	2
142	5	5	3	4	5	3	2	4	4	5	5	3	4	1	3	3	3	4	3	3	1	1	3
143	4	4	4	5	4	3	3	5	4	5	3	5	2	3	4	3	4	4	4	3	1	2	3
144	4	4	5	3	3	3	5	5	5	3	4	5	4	1	2	2	4	3	2	1	1	2	1
145	4	4	3	3	4	2	4	3	5	3	3	5	5	1	2	2	5	4	4	2	3	2	1
146	4	5	5	5	3	4	2	5	3	4	3	4	3	2	4	3	5	4	5	3	2	2	2
147	5	4	5	5	5	4	2	4	3	3	5	3	3	3	4	3	5	4	5	2	2	1	3
148	5	4	4	3	3	5	2	3	4	2	5	3	3	1	4	4	4	5	3	3	3	1	3
149	5	4	5	4	5	5	3	3	3	1	3	4	2	1	2	2	4	3	5	1	1	3	3
150	4	4	3	4	5	5	1	3	3	3	3	4	4	3	2	4	5	4	2	1	2	1	2
151	5	4	3	3	4	2	5	3	3	5	4	5	4	2	4	4	3	3	3	1	1	2	3
152	5	4	4	5	5	5	2	3	5	5	3	5	5	1	3	4	3	3	3	1	2	1	3

153	4	4	4	3	5	4	2	5	3	4	4	2	2	3	4	4	4	5	3	3	1	2	1
154	5	4	5	3	4	4	5	3	3	1	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	1
155	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4	2	5	3	4	2	4	5	5	1	2	2	1
156	5	5	3	3	4	4	3	4	3	5	5	4	5	2	4	4	5	4	3	1	3	1	3
157	5	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	5	5	3	2	3	3	1
158	4	5	5	4	4	4	3	3	3	2	4	3	2	1	4	2	3	5	4	2	3	2	1
159	4	4	5	5	5	4	1	3	3	3	3	5	3	1	3	4	3	3	5	2	3	3	2
160	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	2	5	2	4	3	4	5	5	3	1	3	2
161	4	4	3	3	3	5	2	4	3	4	4	2	5	3	3	2	5	3	3	2	1	3	3
162	4	5	4	3	3	2	4	4	3	4	5	4	4	2	3	4	4	4	2	2	2	3	2
163	4	5	3	4	5	3	4	5	3	2	5	4	5	1	2	4	4	5	5	2	3	3	3
164	4	5	3	5	3	5	3	5	5	4	3	2	3	1	3	4	5	3	4	2	2	2	3
165	4	5	3	5	5	2	2	4	3	2	5	5	3	1	2	2	4	4	4	2	1	3	2
166	5	5	3	5	3	2	2	4	4	5	5	5	3	2	4	4	5	5	3	1	1	1	2
167	5	4	4	4	5	3	3	4	3	2	4	3	2	3	2	2	3	5	3	3	2	2	2
168	4	5	5	3	4	3	2	3	3	2	5	5	3	2	4	2	5	5	5	3	1	1	1
169	4	4	5	4	5	4	2	3	3	3	5	5	5	2	4	3	5	3	5	1	2	3	1
170	4	5	5	5	5	3	2	4	3	1	4	3	3	1	2	4	3	5	5	3	3	2	1
171	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	1	4	4	3	4	5	3	2	3	1
172	4	5	3	3	3	2	2	3	5	1	3	5	5	2	4	2	5	4	2	1	3	3	3
173	5	4	4	5	3	3	4	5	3	3	3	4	2	2	4	4	5	5	5	2	1	2	2
174	5	5	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	2	4	3	5	3	4	2	3	3	2
175	4	4	3	5	4	5	2	3	5	3	4	2	4	1	4	3	5	3	5	1	2	3	1
176	5	4	5	3	5	4	1	3	3	2	3	2	5	3	3	2	5	4	2	2	2	1	1
177	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	2	4	2	3	3	5	5	4	2	2	3	2
178	4	5	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	5	3	2	4	5	5	5	3	3	3	2

179	4	4	5	4	4	3	2	4	3	1	4	3	4	2	4	3	4	3	3	1	1	3	1
180	4	5	5	5	4	5	3	3	3	2	4	2	4	1	2	2	4	3	3	2	1	3	1
181	4	5	3	4	5	2	2	3	4	3	4	5	3	1	2	4	3	5	2	2	1	2	3
182	5	5	4	3	4	5	1	5	5	2	4	5	5	1	4	4	5	4	5	1	3	2	3
183	5	4	3	4	5	3	1	4	3	3	5	4	2	2	3	4	4	4	3	1	3	1	3
184	5	5	5	4	5	5	1	4	4	2	5	5	3	2	2	3	4	3	5	3	2	2	2
185	4	5	5	4	3	5	3	5	4	4	3	4	2	1	4	4	3	5	3	1	1	1	3
186	4	5	4	4	3	3	5	5	3	2	3	5	2	3	3	4	3	5	3	1	3	1	1
187	5	4	3	5	3	4	4	4	5	3	4	3	4	1	2	3	4	4	5	2	2	3	2
188	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	2	5	1	3	4	3	3	4	2	2	2	1
189	5	5	5	4	3	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	5	5	4	2	1	1	2
190	5	4	5	5	4	3	1	4	4	2	5	4	3	2	3	2	4	5	2	2	3	1	3
191	5	5	5	4	4	5	4	5	5	1	3	3	5	3	3	4	4	4	2	2	2	3	3
192	5	4	4	5	3	5	5	3	3	2	3	4	2	2	3	3	4	3	4	2	3	2	3
193	5	4	5	5	3	4	1	3	3	1	5	3	4	2	2	2	5	5	3	3	2	1	3
194	4	4	5	3	4	2	3	4	4	2	4	2	2	3	4	4	3	4	4	2	1	1	1
195	5	4	5	3	5	4	5	4	5	1	3	2	5	1	4	4	3	4	2	2	3	3	3
196	4	4	5	5	3	2	5	3	5	2	4	5	4	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2
197	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	3	5	3	2	3	4	3	5	5	1	2	2	1
198	4	4	3	4	3	5	5	5	3	4	4	5	2	2	2	4	5	3	2	2	2	3	3
199	5	5	4	3	3	4	5	3	3	2	4	2	4	2	3	4	4	3	4	3	1	3	1
200	5	5	3	4	4	4	1	4	4	2	5	5	5	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2
201	4	5	5	4	4	2	4	4	5	2	3	3	5	2	2	2	3	4	4	1	2	2	3
202	4	5	4	3	3	3	5	3	4	2	4	4	4	1	2	3	5	4	4	1	2	1	2
203	5	5	4	4	5	3	4	5	3	5	3	2	4	1	3	4	5	3	3	2	2	1	2
204	5	5	5	4	3	5	1	3	4	1	5	2	4	1	4	2	3	4	3	3	1	2	3

205	5	4	5	3	5	3	1	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	1	1
206	5	5	5	5	3	3	4	3	4	5	3	5	4	1	4	4	3	5	2	3	3	1	2
207	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	5	2	2	3	3	3	4	3	5	3	1	3	2

Anexo C: Instrumentos



CUESTIONARIO SOBRE GESTION DE PROYECTOS EN LA INTENDENCIA NACIONAL DE SISTEMAS INFORMATICOS - (SUNAT)

CARGO: **Edad:** **Sexo:** M ☐ F ☐
CONDICIÓN: Nombrado ☐ Contratado ☐

Estimado participante, el presente cuestionario tiene por objetivo conocer aspectos relacionados la gestión de proyectos en la intendencia nacional de sistemas informáticos (INSI-SUNAT). La información que proporcione será válida y significativa, es estrictamente con fines de estudio y totalmente confidencial, se le agradece por su apoyo y colaboración.

Instrucciones: Lea las preguntas de forma minuciosa, y con la veracidad del caso marque con un aspa (x) un solo casillero la respuesta según sea su caso, por favor marcar todos los Ítems.

CODIGO	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
CATEGORIA	SS	CS	AV	CN	NN
PUNTAJE	5	4	3	2	1

	VARIABLE: GESTION DE PROYECTOS					
GESTION DE LA INTEGRACION		CATEGORIA				
	ITEMS	SS (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	NN (1)
1	Cada proyecto tiene un patrocinador (sponsor) en la INSI-SUNAT.					
2	Existen procedimientos claros con el fin de tener una documentación mínima del proyecto en la INSI-SUNAT.					
3	La selección y aprobación de proyectos es juicioso basado en un estándar de documento específico en la INSI-SUNAT, por ejemplo, el Project Charter.					
4	Para cada proyecto se la asigna un gerente de proyecto en la INSI-SUNAT					
	GESTION DEL ALCANCE	CATEGORIA				
	ITEMS	SS (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	NN (1)
5	Los proyectos tienen sus entregas (objetivos y resultados esperados) bien definidas en relación al alcance en la INSI-SUNAT.					
6	Los cambios de proyectos son aprobados por el patrocinador antes de incorporarse, es decir, existe un control eficaz de cambio en la INSI-SUNAT.					
7	Al final de los proyectos se evalúan los resultados (planificación vs. Realizado) en relación del alcance en la INSI-SUNAT.					
	GESTION DEL TIEMPO	CATEGORIA				
	ITEMS	SS (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	NN (1)
8	Cada proyecto tiene un programa de actividades en la INSI-SUNAT.					
9	El programa de actividades se actualiza en el curso del proyecto en la INSI-SUNAT.					
10	El programa de actividades es el conocimiento del equipo de proyecto y se fija en su sitio de acceso común o se remite a los miembros del equipo en la INSI-SUNAT.					

GESTION DE COSTOS		CATEGORIA				
	ITEMS	SS (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	NN (1)
11	Cada proyecto cuenta con un presupuesto ajustado (Budget) en la INSI-SUNAT.					
12	El presupuesto se supervisa en el transcurso del proyecto y las distorsiones detectadas son tratadas a tiempo de proyecto en la INSI-SUNAT.					
GESTION DE LA CALIDAD		CATEGORIA				
	ITEMS	SS (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	NN (1)
13	Los proyectos tienen sus entregas (objetivos y resultados esperados) bien definidas en relación a la calidad en la INSI-SUNAT.					
14	Las lecciones aprendidas (que salió bien, que salió mal, lo que se podría haber hecho mejor) se registran para su uso posterior en proyectos similares en la INSI-SUNAT.					
15	Durante la ejecución, los proyectos son supervisados por medio de indicadores de desempeño en la INSI-SUNAT.					
16	Al final de los proyectos se evalúan los resultados (planificación vs. Realizado) en la INSI-SUNAT.					
GESTION DE RECURSOS HUMANOS		CATEGORIA				
	ITEMS	SS (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	NN (1)
17	Los profesionales que gestionan proyectos tienen una formación y/o prácticas en gestión de proyectos en la INSI-SUNAT.					
18	La organización cuenta con profesionales dedicados exclusivamente a la gestión de proyectos en la INSI-SUNAT.					
GESTION DE LAS COMUNICACIONES		CATEGORIA				
	ITEMS	SS (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	NN (1)
19	El programa de actividades es el conocimiento del equipo de proyecto y se fija en su sitio de acceso común o se lo remite a los mismos miembros del equipo en la INSI-SUNAT.					
20	Los proyectos tienen un plan de comunicación en la INSI-SUNAT.					
21	En general, las comunicaciones del proyecto se orientan de manera efectiva por el plan de comunicación previamente preparado en la INSI-SUNAT.					
GESTION DE RIESGOS		CATEGORIA				
	ITEMS	SS (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	NN (1)
22	Los riesgos se identifican en la fase de planificación del proyecto en la INSI-SUNAT.					
23	Los riesgos son gestionados en la ejecución del proyecto en la INSI-SUNAT.					

DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): William Sebastián Flores Sotelo

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión Pública de la UCV, en la sede Lima Norte promoción 2015-1, aula B-220, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Gestión de Proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos de la SUNAT del año 2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Firma
Br. Sánchez López, Cristhian Bruno
D.N.I: 10285361

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable: Gestión de Proyectos (PMBOK, 2013)

La gestión de proyectos es una disciplina de trabajo que se está instituyendo de forma generalizada en el entorno empresarial y consiste en la utilización de conocimientos, metodologías, técnicas y herramientas para la ilustración, planificación y realización de actividades con el objeto de innovar objetivos o ideas en realidades. De forma general, se puede considerar a la gestión de proyectos como una aproximación sistemática y estructurada a como las organizaciones formalizan sus actividades no recurrentes.

Dimensiones de las variables:

Dimensión 1: Gestión de la Integración (PMBOK, 2013)

Es el área que reúne los procesos y actividades necesarios para identificar, precisar, combinar, unificar y ordenar los distintos procesos y actividades del proyecto. Se encarga de gestionar las perspectivas de los interesados y cumplir favorablemente con los requisitos de los clientes, consiste en tomar medidas sobre dónde convocar recursos y esfuerzos cada día, previendo las posibles disputas y evitar las disputas críticas. Además, coordina e integra todo el trabajo que se desarrolle en el proyecto, hacer concesiones entre objetivos y alternativas en competencia. Constituye algo así como el área rectora de las principales medidas y facilitadora de la sistematicidad de todas las gestiones.

Dimensión 2: Gestión del Alcance (PMBOK, 2013)

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. La planificación y gestión del alcance intervienen en gran medida en el desarrollo exitoso del proyecto. Cada proyecto necesita que exista una estrecha concordancia y un equilibrio entre las metodologías, recursos, tiempo y actividades a realizar, para no brindar más tiempo del necesitado, ni más recursos, ya sean materiales o humanos, en labores menos o más importantes que midan tanto en el éxito o en el fracaso de cualquier proyecto.

Dimensión 3: Gestión del Tiempo (PMBOK, 2013)

En ella se incluyen todos aquellos procesos necesarios para que el proyecto termine con éxito y calidad en el tiempo convenido con el cliente. Administrar el tiempo es algo más que una prioridad en cualquier trabajador, es la principal de las tareas y la más complicada pues requiere un comprometimiento total. La capacidad de gestionar bien el tiempo es una habilidad que las empresas han aprendido a desarrollar, siendo un factor que mejora la productividad y la competitividad de la organización, por lo cual mientras más eficientes y gestionados estén estos procesos, mejores serán los resultados finales del proyecto, en relación con el indicador tiempo.

Dimensión 4: Gestión del Costos (PMBOK, 2013)

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

La Gestión de los Costos de un proyecto se encarga fundamentalmente del control de los recursos necesarios para completar las actividades planificadas en los cronogramas dentro de los presupuestos establecidos. Además, influye en la toma de decisiones que pueda tener un impacto sobre los costos de uso, mantenimiento y soporte del producto o servicio que se espere como resultado del proyecto. Frecuentemente se le denomina también como cálculo de costos del ciclo de vida del proyecto, que junto con técnicas de ingeniería del valor pueden reducir el gasto y el tiempo de ejecución, mejorando la calidad y el rendimiento del producto final. La posibilidad de influir sobre el costo es mayor en las primeras etapas del proyecto, y esa es la razón por la cual la definición temprana del alcance es crítica para el éxito del proyecto.

Dimensión 5: Gestión de la Calidad (PMBOK, 2013)

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto.

Dimensión 6: Gestión de los Recursos Humanos. PMBOK, 2013)

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que establecen, gestionan y transfieren al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han fijado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar dados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto.

Dimensión 7: La Gestión de las Comunicaciones PMBOK, (2013)

Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto.

Dimensión 8: Gestión de Riesgos: PMBOX, (2013)

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Gestión de Proyectos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Gestión de la Integración	Gerente de Proyecto Patrocinador Procedimientos Claros Estándar de documentos	P1, P2, P3, P4	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre 1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Eficiente
Gestión del Alcance	Objetivos y resultados en relación del Alcance Control de Cambios Evaluación de resultados en relación del alcance	P5, P6, P7	
Gestión del Tiempo	Programa de Actividades	P8, P9, P10	
Gestión de Costos	Presupuesto Supervisión	P11, P12	
Gestión de la Calidad	Objetivos y resultados en relación a la calidad Lecciones Aprendidas Indicadores de desempeño Evaluación de resultados en relación a la calidad	P13, P14, P15, P16	
Gestión de los Recursos Humanos	Profesionales que gestionan Proyectos	P17, P18	
Gestión de las Comunicaciones	Acceso Plan de comunicación	P19, P20, P21	
Gestión de Riesgos	Identificación de riesgo	P22, P23	

Fuente: Terribili, Bortoleto, Laura (2015) año, adaptado por el investigador.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTION DE PROYECTOS.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Gestión de la integración							
1	Cada proyecto tiene claramente un patrocinador (sponsor).							
2	Existen procedimientos claros con el fin de tener una documentación mínima del proyecto.							
3	La selección y aprobación de proyectos es juicioso basado en un estándar de documento específico, por ejemplo, el Project Charter.							
4	Para cada proyecto se le asigna un gerente de proyecto.							
	DIMENSIÓN 2: Gestión del alcance	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Los proyectos tienen sus entregas (objetivos y resultados esperados) bien definidas en relación del Alcance.							
6	Los cambios de proyecto son aprobados por el patrocinador antes de incorporarse, es decir, existe un control eficaz de cambios.							
7	Al final de los proyectos se evalúan los resultados (planificación vs. realizado) en relación del Alcance.							
	DIMENSIÓN 3: Gestión del tiempo	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Cada proyecto tiene un programa de actividades.							
9	El programa de actividades se actualiza en el curso del proyecto.							
10	El programa de actividades es el conocimiento del equipo de proyecto y se fija en su sitio de acceso común o se lo remite a los miembros del equipo.							
	DIMENSIÓN 4: Gestión de costos	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Cada proyecto cuenta con un presupuesto ajustado (budget).							
12	El presupuesto se supervisa en el transcurso del proyecto y las distorsiones detectadas son tratadas a tiempo de proyecto.							
	DIMENSIÓN 5: Gestión de la calidad	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Los proyectos tienen sus entregas (objetivos y resultados esperados) bien definidas en relación a la calidad.							

14	Las lecciones aprendidas (qué salió bien, qué salió mal, lo que se podría haber hecho mejor) se registran para su uso posterior en proyectos similares.							
15	Durante la ejecución, los proyectos son supervisados por medio de indicadores de desempeño.							
16	Al final de los proyectos se evalúan los resultados (planificación vs. realizado).							
	DIMENSIÓN 6: Gestión de recursos humanos	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Los profesionales que gestionan proyectos tienen una formación y/o prácticas en gestión de proyectos.							
18	La organización cuenta con profesionales dedicados exclusivamente a la gestión de proyectos.							
	DIMENSIÓN 7: Gestión de las comunicaciones							
19	El programa de actividades es el conocimiento del equipo de proyecto y se fija en su sitio de acceso común o se lo remite a los miembros del equipo.							
20	Los proyectos tienen un Plan de Comunicación.							
21	En general, las comunicaciones del proyecto se orientan de manera efectiva por el Plan de Comunicación previamente preparado.							
	DIMENSIÓN 8: Gestión de riesgos	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Los riesgos se identifican en la fase de planificación del proyecto.							
23	Los riesgos son gestionados en la ejecución del proyecto.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [☐] **Aplicable después de corregir** [☐] **No aplicable** [☐]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DNI:

Especialidad del validador:

..... de..... del 2017.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

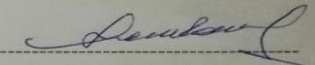
Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Pomero Vela Sonia Lidia DNI: 40117025

Especialidad del validador: Metodología de la investigación

.....de.....del 2017.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐


Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Pomero Vela Sonia Lidia DNI: 40117025

Especialidad del validador: Metodología de la investigación

.....de.....del 2017.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

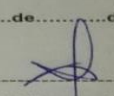
Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Flores Sotelo William Sebastian DNI: 06175729


Especialidad del validador: Contabilidad financiera y administrativa

.....de.....del 2017.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante.

 Mag. William S. Flores Sotelo
 Docente Post Grado

Anexo E: Artículo Científico



Gestión de proyectos en la intendencia nacional de sistemas
informáticos de la SUNAT, 2017

Br. Cristhian Bruno Sánchez López

Escuela de Postgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima

PERÚ - 2017

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo determinar una manera de mejorar los procesos del desarrollo de proyectos en base a importantes áreas del conocimiento tales como: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones y riesgos. Con la información obtenida se procede a realizar un análisis cualitativo e interpretación de los resultados y se elabora una propuesta de mejora de la Gestión de Proyectos, bajo normas y estándares de calidad en la gestión de los proyectos del Project Management Institute (PMI) y la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos de las cuales al analizar el PMBOK se determina como se debe personalizar en base a la organización.

Palabras claves: gestión de proyectos, PMBOK, áreas de conocimiento, gestión de riesgo, PMI.

Abstract

The present study was the objective was to determine a way to improve the processes of project development based on important areas of knowledge such as: integration, scope, time, cost, quality, human resources, communications and risks. With the information obtained, a qualitative analysis and interpretation of the results are carried out and a proposal for improvement of the Project Management, under norms and quality standards in the management of Project Management Institute (PMI) projects and the Guide to the Fundamentals for Project Management from which to analyze the PMBOK is determined how to be customized based on the organization.

Keywords: project management, PMBOK, areas of knowledge, risk management, PMI.

Introducción

La importancia de la presente investigación está en establecer que la gestión de proyectos es un sistema de procesos y desarrollo de mecanismos que se debe de realizar en sus distintas dimensiones. Se realizó un estudio de investigación de la

realidad problemática en la intendencia nacional de sistemas informáticos en su sede de Lima. Al respecto; se percibió un nivel medio en las diferentes dimensiones de la gestión de proyectos tales como alcance, tiempo, costos, calidad y comunicaciones, también se comprobó que la gestión de integración, y recursos humanos tienen un nivel eficiente, teniendo un nivel muy deficiente en la realización de la gestión de riesgos. Por lo cual, se recomienda que la institución incluya programas y/o procesos que ayuden mejorar la gestión de riesgos de los profesionales en las diferentes áreas de la institución.

Antecedentes del Problema

Las estadísticas de empresas especializadas, como por ejemplo Gartner, nos señalan que sólo en el orden del 20% de los proyectos se finaliza obteniendo el objetivo planteado, en el tiempo y con los recursos estimados. Esta problemática se da en todo tipo de proyectos, y está particularmente acentuada en aquéllos tecnológicos. Según el último informe anual que realiza Standish Group, sólo en el área de Tecnologías de Información falló alrededor del 71% de éstos. El presupuesto se excedió en un 56% por término medio, mientras que el plazo fue sobrepasado en un 84% en promedio. La Gestión de proyectos en nuestra región lleva una serie de dificultades que han de tenerse en cuenta. Los problemas más comunes y riesgos que podemos encontrar son: No existencia de unas normas de gestión del proyecto, falta desarrollar normas de que recojan la definición del proyecto, la planificación, mecanismos de gestión y ejecución de proyectos. Planificaciones no ajustadas a la realidad debido a estimaciones erróneas, movilidad de los recursos, insuficiencia de recursos tanto económicos como de personal, fechas prefijada y cambios de requisitos.

En la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos las principales causas que producen a los proyectos a decaer es decir no se llegan a implementar, sobrepasan el presupuesto o no satisfacen con la atención de los interesados y esto se debe por una deficiente Gestión de Integración, Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo, Gestión de Costos, Gestión de la Calidad, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de las Comunicaciones, Gestión de Riesgos lo cual los riesgos deben ser identificados en la fase de planificación y ser gestionados en la ejecución del proyecto.

El presente trabajo tratara de describir los conocimientos de una guía que establece un criterio de buenas prácticas mediante la implementación de técnicas y herramientas que nos permitirán desarrollar y cumplir los procesos del desarrollo de la gestión de proyectos y aumentar el grado de éxito de finalización de proyectos cumplidos con los objetivos establecidos y desarrollar un grado de madurez en la gestión.

Revisión de la literatura

Variable Gestión de Proyectos, Según PMBOK (2013) La gestión de proyectos es una disciplina de trabajo que se está instituyendo de forma generalizada en el entorno empresarial y consiste en la utilización de conocimientos, metodologías, técnicas y herramientas para la ilustración, planificación y realización de actividades con el objeto de innovar objetivos o ideas en realidades. De forma general, se puede considerar a la gestión de proyectos como una aproximación sistemática y estructurada a como las organizaciones formalizan sus actividades no recurrentes. **Dimensiones de gestión de proyectos**, comprenden: gestión de la integración, gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de costos, gestión de la calidad, gestión de recursos humanos, gestión de las comunicaciones y gestión de riesgos. (PMBOK, 2013).

Conclusiones: De acuerdo con los resultados del presente trabajo de investigación, se puede concluir que la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos de la SUNAT se encuentra en proceso de madurez porque en las áreas de conocimiento involucradas en la gestión de proyectos se ha obtenido un nivel regular y sola en muy pocas se ha superado el 50% de eficiente.

Recomendaciones: Respecto a mejorar el nivel de la gestión de proyectos la intendencia debe definir y documentar la metodología de gestión de proyectos en todas sus áreas, capacitar en la metodología que se está siguiendo para el desarrollo y dar soporte a los profesionales.

Problema

¿Cuál es la situación de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017?

Objetivo

Describir cuál es la situación de la gestión de proyectos en la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos, SUNAT,2017.

Método

El tipo de investigación es descriptiva, por su naturaleza se encuentra dentro del diseño no experimental transeccional, tamaño de la muestra es de tipo probabilístico de 207 profesionales; se usó la técnica de la encuesta y el instrumento es el Cuestionario para la variable gestión de proyectos. Para la validación se usó la técnica de juicio de expertos, el criterio de confiabilidad del instrumento, por el coeficiente de Alfa Cronbach; se aplicó el SPSS, para validar y procesar los datos de los instrumentos aplicados.

Resultados

Se muestran los resultados de la variable gestión de proyectos.

Tabla 1

*Descripción de los Niveles de la Gestión de Proyectos***Niveles de la Gestión de Proyectos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	8	3.9%	3.9	3.9
	Regular	182	87.9%	87.9	91.8
	Eficiente	17	8.2%	8.2	100.0
	Total	207	100.0%	100.0	

Nota: Se observa que de una muestra de 207 profesionales de INSI-SUNAT nos indican que el 87.9% del desarrollo de la gestión de proyectos tiene un nivel “Regular”, el 8.2% tiene un nivel “Eficiente” y el 3.9% “Deficiente”, Se concluye que el nivel predominante de la gestión de proyectos, en la muestra es el “Regular”.

Tabla 2

Descripción de los niveles de la gestión de proyectos dimensiones agrupadas.

	Gestión de la integración		Gestión del alcance		Gestión del tiempo		Gestión de costos		Gestión de la calidad		Gestión de recursos humanos		Gestión de las comunicaciones		Gestión de riesgos	
Nivel	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Defici	0	0	12	6	4	2	19	9	23	11	0	0	0	0	192	92.8
Regul	28	14	134	65	133	64	86	42	182	88	72	35	100	48	11	5.3
Eficie	179	86	61	29	70	34	102	49	2	1	135	65	107	52	4	1.9
Total	207	100	207	100	207	100	207	100	207	100	207	100	207	100	207	100

Nota: Las dimensiones de la gestión de proyectos se observa que la mayoría de los profesionales encuestados nos muestran que dentro del desarrollo de los proyectos informáticos en la INSI-SUNAT la gestión de integración y la gestión de recursos humanos son las principales fortalezas para el desarrollo de los proyectos, de estos teniendo un grado de madures más alto la gestión de integración con un 86% y la gestión de riesgos siendo la más baja. Esto es un indicativo que la gestión de proyectos dentro de sus dimensiones tiene un grado de madures de regular faltando mejorar algunas áreas de conocimiento agregándole mayor énfasis a la gestión de riesgos

Discusión

Después del análisis descriptivo, en lo que respecta a la variable denominada gestión de proyectos está a un nivel regular con un 87.9%, sobre un nivel eficiente que alcanza 8.2%, siendo la gestión de riesgos que se observa que solo 192 (92.8%) de los profesionales de la INSI - SUNAT presentan un nivel “deficiente”.

Estos resultados hacen notar que la gestión de proyectos en la INSI - SUNAT el nivel que predomina es el regular de los profesionales de la Intendencia Nacional de Sistemas Informáticos – SUNAT, lo cual se está desarrollando un grado de madurez de la gestión de proyectos en la entidad. Estos resultados coinciden con la investigación de Lossio, Martínez & Morris (2015-2016), cuyo objetivo general fue determinar el grado de madurez de la gestión de proyectos en el Perú, todo esto es con la finalidad de proponer planes de acción para lograr proyectos exitosos a través de una gestión de proyectos eficientes y eficaz.

Referencias

- Guía del PMBOK. (2013). Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos, Quinta Edición. Project Management Institute, Inc. EE. UU
- Lossio, F. y Martinez, A. (2016). La gestión de proyectos en el Perú: análisis de madurez 2015-2016 – Lima. Universidad ESAN, 2016, Surco.
- Adrián Anex M. (2016) ¿Porque Fracasan los Proyectos?, Revista Gerencia-Grupo Editorial EMD-Chile.
- Quesada, G. (2012) “Gestión de Proyectos de Cooperación: un repaso a la teoría sobre el PMBOK ®” Universidad para la Cooperación Internacional
- Sánchez-Lozada, M. (2012) Modelos de Gestión de Proyectos: Dirección de proyectos compatible con el pensamiento Lean-Revista Dyna, Marzo - Abril 2012 • Vol. 87 nº2 • 214/221, España
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. Revista Educación, 33 (1), pp. 155-165.
- Hidalgo, P. (2013) “Modelo de gestión y administración de proyectos operacionales”, Maestro en gestión y dirección de empresas. (Tesis de maestría) Universidad de Chile, Chile.
- Bastidas, E. (2016). Análisis y Evaluación de la Gestión de proyectos de inversión

del sistema nacional de transmisión eléctrica del Ecuador realizados entre los años 2010 al 2014, y propuesta de mejoramiento de la dirección de Proyectos (Tesis de maestría). Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.

Illescas, S. (2013). Evaluación del modelo de gestión del proyecto emblemático nacional “Unidades educativas del milenio” y su impacto de la política pública educativa. Caso Ecuador-Cotopaxi del 2008 al 2012 (Tesis de maestría). Instituto de Altos Estudios Nacionales-Universidad de Postgrado del Estado, Ecuador.

Arevalillo, J. (2015). Gestión de proyectos, control de calidad y categorización de errores a partir del proceso de revisión (Tesis de doctorado). Universidad de Málaga, España.

Dávila, W. (2013) “Implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos en una Empresa de Distribución Eléctrica Estatal” (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de Piura.



Dictamen Final

Vista la Tesis:

“Motivación y Compromiso Organizacional en los colaboradores de la división de proyectos de archivo de la empresa Imaging Perú S.A.C, 2016.”

Y encontrándose levantadas las observaciones prescritas en el Dictamen, del graduando(a):

SANCHEZ LOPEZ, CRISTHIAN BRUNO

Considerando:

Que, se encuentra conforme a lo dispuesto por el artículo 36 del REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADO 2013 con RD N.º 3902-2013/EPG-UCV, se DECLARA:

Que, la presente Tesis se encuentra autorizada con las condiciones mínimas para ser sustentada, previa Resolución que le ordene la Unidad de Posgrado; asimismo, durante la sustentación el Jurado Calificador evaluará la defensa de la tesis, así como el documento respectivamente; indicando las observaciones a ser subsanadas en un tiempo determinado.

Comuníquese y archívese.

Lima, 25 de junio del 2017

.....
Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo

.....
Dra. Lidia Neyra Huamani